

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE ALEXANDRE VANIN

DETERMINANTES DO SUCESSO COMPETITIVO: O CASO DE EMPRESAS

CALÇADISTAS BRASILEIRAS

São Leopoldo

2006

JORGE ALEXANDRE VANIN

DETERMINANTES DO SUCESSO COMPETITIVO: O CASO DE EMPRESAS  
CALÇADISTAS BRASILEIRAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa

São Leopoldo

2006

Dissertação “*DETERMINANTES DO SUCESSO COMPETITIVO: O CASO DE EMPRESAS CALÇADISTAS BRASILEIRAS*”, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Nível Mestrado do Centro de Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pelo aluno Jorge Alexandre Vanin, e aprovada em 29/08/2006, pela Banca Examinadora.

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa – Orientador  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo, Outubro/2006.

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Diretor do Centro de Ciência Econômica

## **DEDICATÓRIA**

*Aos meus filhos Alexandra, Geórgia e Wesley, pela inspiração;  
Aos meus pais por terem me proporcionado a base do conhecimento; e,  
À Anabela, pelo brilhantismo e paixão com que exerce os papéis de  
esposa, mãe, revisora, amiga, crítica dura e terna, e pai nas ausências  
dedicadas ao estudo e à pesquisa, que se arrastam desde a graduação  
iniciada em 1995, pós-graduação iniciada em 2000, até o mestrado  
desde 2003. É toda tua a responsabilidade por eu ter chegado aqui!*

## AGRADECIMENTOS

*Aos mestres, pela competente transmissão do conhecimento;*

*Ao Dr. Ely Laureano Paiva, pela atenção, disponibilidade e simplicidade eficiente com que conduz o programa de Mestrado;*

*Ao meu orientador, Dr. Achyles Barcelos da Costa, pela crítica baseada no seu imenso conhecimento. Pela franqueza na orientação, confiança e autonomia concedidas;*

*À turma 2004/1, pela amizade, humor e companheirismo ímpares;*

*À Ana Zilles e sua turma da secretaria – Sandrinha, Cláudia e Sandra Klein, Cristina, pela paciência e apoio, especialmente nas horas desesperadoras dos prazos finais;*

*Aos entrevistados, Ricardo Wirth, Flávio Scherer, Flávio Schneider, Dacilo Dilly, Carlos Copetti, Gilmar Henn, Pedro Flores, Alaor Martins e Marcelo, Egon Gewehr e Valter Zimmermann, Rui Sippel, e João Batista Moraes, pelo atendimento e atenção;*

*À dear teacher Rosane e ao Sandro, pelos anos seguidos na transmissão do conhecimento da língua inglesa e apoio nas traduções;*

*Aos amigos Lauro Marmitt, Antonino, Jair Balen, Bruna Pithan, Mauro Henrique, Jesus, Luis Claudio, Eduardo, Conte e James pelo apoio no momento crucial da pesquisa;*

*À instituição Banco do Brasil, em particular à Agência Corporate Porto Alegre, capitaneada pelo seu principal gestor e amigo Saulo Roberto dos Santos Blauth, e aos colegas de administração, Farinha, Borsa e Irani, por disponibilizarem o tempo necessário às aulas e à pesquisa.*

## RESUMO

O Brasil é hoje um dos principais fabricantes mundiais de calçados. A indústria calçadista brasileira é constituída por milhares de empresas de portes variados que estão distribuídas em diversos pólos. O Estado do Rio Grande do Sul é o principal produtor e exportador.

O presente estudo objetivou verificar as estratégias adotadas por algumas empresas manufatureiras gaúchas do setor. Foram selecionadas e pesquisadas as consideradas líderes de mercado, de médio e grande porte, que vêm apresentando crescimento destacado. A maioria delas localiza-se no Vale do Rio dos Sinos, principal pólo calçadista brasileiro.

Como resultado, constatou-se a adoção de posicionamentos estratégicos diferenciados fora do padrão praticado genericamente por aquela indústria. Observou-se diversificação de mercados e diferenciação de produtos, fabricados com alta qualidade, vendidos com marca do fabricante e de valor agregado. As unidades de produção têm divisões de criação e desenvolvimento. Fornecem em pequenos lotes, diferentemente do antigo padrão daquele setor.

A estrutura de capital e societária é familiar, mas seus administradores gerenciam com equipes sintonizadas com o estilo administrativo implementado. Atuam com objetivos de longo prazo e inovam sistematicamente os itens produzidos. Conhecem com profundidade o setor em que atuam e suas relações, em nível internacional.

**Palavras-Chave:** Estratégia, Competição, Competitividade e Internacionalização.

## **ABSTRACT**

Brazil is today one of the main world shoe manufacturing. The Brazilian shoe industry is made up of several companies of different sizes which are spread out in different sites. The state of Rio Grande do Sul is the main producer and exporter.

The current study had the objective to verify the adopted strategies by some gaucha manufacturing companies of the sector. It was selected and researched the ones considered leaders in the market of medium and large sizes, which have been presenting a highlighted growth. Most of them are located in Vale do Rio dos Sinos, the main Brazilian shoe site.

As a result, it was testified the adoption of different strategic positions out of the pattern generically practiced by that industry. It was observed a diversification of markets and differentiation of products, manufactured with high quality, sold with the brand of the manufacturer and of aggregated value. The units of production have divisions of creation and development. They are supplied in small lots, differently of the old pattern of that sector.

The capital structure and societary is familiar, but its administrators manage with syntonized teams with the administrative style implemented. They perform with long term objectives and they innovate systematically the produced items. They know deeply the sector which they act and its relations in an international level.

**Key Words:** Strategy, Competition, Competitiveness and Internacionalization.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Padrão de Competição por Preço.....	68
<b>Figura 2:</b> Diversificação de Mercados e Diferenciação de Produtos .....	103

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Evolução do Comércio Exterior Brasileiro - 1970 a 2005 .....	66
<b>Tabela 2:</b> Evolução Exp. Pares e Preço 25-6-2006 .....	67
<b>Tabela 3:</b> Faturamento (no ano indicado, em R\$ mil).....	83
<b>Tabela 4:</b> Número de Empregados (no ano indicado).....	84
<b>Tabela 5:</b> Número de Pares Produzidos (no ano indicado, em milhares).....	84
<b>Tabela 6:</b> Primeiras Exportações .....	85
<b>Tabela 7:</b> Histórico de Produtos Fabricados.....	86
<b>Tabela 8:</b> Composição Atual das Vendas - Mercado Externo.....	86
<b>Tabela 9:</b> Composição Atual das Vendas - Mercado Interno.....	87
<b>Tabela 10:</b> Composição Histórica das Vendas - Percentuais no Mercado .....	87
<b>Tabela 11:</b> Sub-Contratação de Etapas da Fabricação .....	92
<b>Tabela 12:</b> Organização da Produção - Histórico.....	92
<b>Tabela 13:</b> Custos de Produção - Distribuição Percentual por Fatores e Participação Percentual de Importados .....	93
<b>Tabela 14:</b> Modernização, P&D, Treinamento e Qualidade da Produção .....	94

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Perfil dos Respondentes.....	73
<b>Quadro 2:</b> Trajetória de crescimento.....	75
<b>Quadro 3:</b> Estratégias de Mercado.....	78
<b>Quadro 4:</b> Modernização do Processo/Produto.....	81
<b>Quadro 5:</b> Mercado que Historicamente mais Vende.....	88
<b>Quadro 6:</b> Estratégias Adotadas para Superar a Concorrência.....	89
<b>Quadro 7:</b> <i>Design</i> - Iniciativa de Criação.....	90
<b>Quadro 8:</b> Matéria Prima - Sub-Contratação de Componentes.....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- AEN – Áreas Estratégicas de Negócios
- AICSUL – Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul
- ASSINTECAL – Associação Brasileira de Indústrias de Componentes para Couro e Calçados
- APEX – Agência de Promoção de Exportações
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CICB – Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
- CNI – Confederação Nacional da Indústria
- CTCCA – Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (até dez/2005, quando transformou-se em IBTeC – vide em <<http://www.abicalcados.com.br>> - resenha abril 2006)
- ECIB – Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
- FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental do Rio Grande do Sul
- FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- IBTeC – Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos. (Sucessor do CTCCA – vide acima)
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
- OECD – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- RBV – *Resources Bases View*
- ROB – Receita Operacional Bruta
- SEBRAE-RS – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresa do Rio Grande do Sul
- SECEX – Secretaria de Comércio Exterior
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SWOT – *Strenghts, Weakneses, Opportunities e Threat*
- UEN – Unidades Estratégicas de Negócios
- UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- Obs.:** A utilização da expressão “Vale do Sinos” trata-se da forma usual como é conhecido o Vale do Rio dos Sinos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 Justificativa .....	16
1.4 Delimitação do Estudo.....	17
1.5 Metodologia.....	18
1.5.1 Método Exploratório.....	19
1.5.2 Pesquisa Qualitativa.....	19
1.5.3 Estudo de Casos Múltiplos .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 Trajetória de Crescimento: Estratégias .....	21
2.1.1 Crescimento e Expansão: Visão de Futuro.....	26
2.1.2 Estrutura Produtiva e Razões do Crescimento.....	28
2.2 Estratégias de Mercado .....	33
2.2.1 Internacionalização .....	36
2.2.2 Mercado: Experiências Inovadoras.....	45
2.3 Estratégias de Evolução do Processo e dos Produtos .....	46
2.3.1 Competição e Competitividade.....	50
2.3.2 Administração e Intervenientes na Competição e Competitividade...56	
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA.....</b>	<b>61</b>
3.1 Formação do Setor Calçadista no Estado do Rio Grande do Sul.....	61
3.2 Evolução Econômica .....	64
3.3 Características do setor Estudado .....	67
<b>4 PESQUISA E ANÁLISE.....</b>	<b>73</b>
4.1 Apresentação dos Dados Pesquisados – Entrevista .....	75
4.1.1 Trajetória de Crescimento - Análise.....	75
4.1.2 Estratégias de Mercado - Análise .....	78
4.1.3 Modernização do Processo/Produto - Análise.....	81
4.2 Apresentação dos Dados Pesquisados - Questionário .....	83
4.2.1 Trajetória de Crescimento - Análise.....	83
4.2.2 Estratégias de Mercado - Análise .....	85
4.2.3 Modernização do Processo/Produto - Análise.....	90
4.3 Outros Dados Pesquisados - Questionário.....	95
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>99</b>
5.1 Crescimento – Procedimentos Identificados.....	99
5.2 Estratégias de Mercado – Procedimentos Identificados .....	100
5.3 Modernização do Processo/Produto – Procedimentos Identificados.....	103
5.4 Proposições ao Setor .....	105
5.5 Limitações do Estudo.....	106
5.6 Indicações para Futuras Pesquisas.....	107

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria calçadista brasileira é um importante segmento manufatureiro, conhecido pelas suas peculiaridades quanto à organização da produção, que é caracterizada pelo uso intensivo de mão-de-obra. Vem atendendo fortemente a demanda do mercado interno e apresenta histórica contribuição como exportadora.

As plantas de produção estão distribuídas nos Estados da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Alguns pólos são de formação mais recente. Os mais tradicionais são os das regiões de Franca no Estado de São Paulo e Vale do Rio dos Sinos, neste Estado. Apresentam algumas particularidades que os diferenciam; por exemplo, o de Franca tem sua produção mais focada em calçados masculinos enquanto o do Rio Grande do Sul destaca-se pela ênfase na fabricação de calçados femininos. Há os que produzem maior quantidade de calçados feitos em plástico ou com componentes injetados daquele produto e outros fabricam tênis. É uma indústria que se modifica e se adapta rapidamente a novas exigências de mercado o que pode proporcionar mudanças de perfil.

Estas adaptações e mudanças são promovidas pelo conjunto das organizações que atuam visando auferir lucros, preferentemente crescentes e entidades de apoio, envolvidas no mesmo esforço. Individualmente, porém, algumas firmas têm evolução destacada enquanto outras apresentam estagnação ou não subsistem e desaparecem, apesar de estarem em condições de mercado e sob a influência de variáveis econômicas e de políticas públicas e privadas iguais às das competidoras.

No âmbito da estrutura produtiva brasileira, Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003), afirmam que o desenvolvimento nacional passa obrigatoriamente pela evolução da sua indústria. Dentre os emergentes, o Brasil é um dos poucos países que dispõe de uma base industrial diversificada, necessária para oferecer sustentação ao balanço de pagamentos, amenizando sua vulnerabilidade. Esta linha de pensamento indica que o setor produtivo tem terreno fértil.

A indústria calçadista brasileira participa da base industrial diversificada, necessária para oferecer sustentação ao balanço de pagamentos, amenizando sua vulnerabilidade. Iniciou seu desenvolvimento mais vigoroso em meados da década de 1960. Entre 1965 e 1980 o setor manufatureiro brasileiro alcançou taxa média de crescimento de 9,5%, suplantado, entre os países em desenvolvimento, pela Coreia do Sul (18,99%), Cingapura (11,41%) e Indonésia (10,20%) (COUTINHO e FERRAZ, 2002).

A questão tecnológica, de forte impacto nas organizações, especialmente no período analisado, foi determinante para o seu sucesso. A utilização da microeletrônica nos processos produtivos iniciou-se na década de 1980 e promoveu fundamentais alterações na estrutura industrial, tendo como conseqüências o aumento da produtividade de um lado e o desemprego de outro. Este descasamento iniciou-se em 1990 e expandiu-se ao longo de toda a década (FERRAZ, KUPFER e IOOTTY, 2004). A indústria estudada não sofre os mesmos efeitos do agregado da indústria, por sua característica de dificuldade de automação de alguns processos. Ela é dependente de significativo volume de operações manuais nos processo de fabricação do calçado.

Este estudo tem por finalidade identificar estratégias adotadas por um grupamento de empresas de médio e grande porte, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul com um volume mais concentrado na região do Vale do Sinos e consideradas de destaque em crescimento na região escolhida. A constituição e trajetória do setor onde elas se formaram constam do capítulo 3, onde são descritas as práticas implementadas no agregado do setor, para permitir a identificar diferenças de procedimentos entre elas e o comportamento do conjunto das empresas da região estudada.

O trabalho está estruturado nos seguintes capítulos: esta etapa onde são apresentados os objetivos e a questão a ser pesquisada com suas justificativas e o método utilizado para consecução dos objetivos propostos; o referencial teórico voltado à estratégia e à internacionalização; a caracterização da indústria estudada; pesquisa com a análise de resultados e as conclusões.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao analisar o desempenho histórico nacional, pelo aspecto das exportações, observa-se redução na velocidade de crescimento, como observado, comparando-se o volume exportado em relação ao PIB brasileiro. Este, em 1970 foi de US\$ 42,6 bilhões, passando em 1980 para US\$ 237,8 bilhões, em 1990 para US\$ 469,3 bilhões, em 2000 US\$ 602,2 bilhões, chegando em 2005 a US\$ 796,3 bilhões. Enquanto isso as exportações de calçados foram, em 1970 de US\$ 8 milhões, passando em 1980 para US\$ 387 milhões, em 1990 US\$ 1.107 milhões, em 2000, US\$ 1.547 milhões, chegando em 2005 a US\$ 1.887 milhões. O que se observa é um forte crescimento das exportações em relação ao PIB até 1990. Em 2000 e 2005 a intensidade

da evolução é menor. (Ver **Tabela 1**: Evolução do Comércio Exterior Brasileira – 1970 a 2005, onde pode ser visualizada a evolução anual, de menor intensidade a partir de meados da década de 1980). Esta tendência refere-se à indústria calçadista brasileira como um todo.

Trata-se de segmento produtivo cujas determinantes do desempenho são muito diversificadas, pelas seguintes razões:

- 1) o setor está inserido no segmento mercadológico da moda o que requer atualização constante, aspecto este demandado sobremaneira, caso atenda os mercados interno e externo;
- 2) é uma indústria fragmentada, o que proporciona facilidades a novos entrantes, acirrando a competição;
- 3) dificuldade de implementação de novas tecnologias, pelas características de diversificação da produção gerando intensidade de processos manuais; e,
- 4) a concorrência externa é exercida com intensidade por países que produzem em larga escala com menores custos de mão-de-obra.

Há, entretanto, algumas empresas que desenvolveram trajetória de sucesso, assim consideradas aquelas que apresentaram melhor desempenho histórico em vendas tanto para o mercado interno quanto para o externo e mais destacadas do setor calçadista gaúcho em crescimento histórico na quantidade de pares produzida e em número de empregados. Trata-se de segmento altamente competitivo com elevado número de variáveis que podem influenciar nos resultados. Se de um lado estas variáveis podem representar dificuldades ou complexidade administrativa na condução dos negócios do setor, de outro podem significar opções para conquistar melhores resultados. O enfoque atribuído depende do ponto de vista do empresário e das suas habilidades administrativas.

Com o fim de proporcionar melhor compreensão, o desenvolvimento do trabalho analisa três aspectos específicos daquela indústria: 1) estrutura de produção – decisões quanto ao porte e localização das instalações, capacidade produtiva, equipamentos, pessoal, etc.; 2) alternativas de mercados – opções pelo mercado interno e/ou externo, sistema de vendas, por exemplo; e, 3) produto – segmento de público que a organização quer atender, qualidade, uso de marca própria ou do cliente, treinamento e desenvolvimento, P&D, dentre outros.

Cada opção exercida interfere no comportamento das demais porque coexistem, implicando em mudanças ou novas atitudes em relação às demais áreas. Isto requer sintonia em toda a organização, cujas ações iniciam a partir das decisões da cúpula, passando pelos demais níveis, permeando toda a organização.

Neste dinâmico e complexo ambiente as empresas atuam visando auferir o melhor resultado possível. Algumas se desenvolvem apresentando crescimento constante, ao contrário de outras que atuam nas mesmas condições de mercado e não conseguem reproduzir os mesmos resultados, sendo engolidas ou mesmo vindo a desaparecer.

Dada a complexidade do cenário existente no setor calçadista, o presente estudo visa responder à seguinte questão, com base em pesquisa efetivada junto a algumas empresas que apresentaram crescimento destacado:

“Quais estratégias foram implementadas que proporcionaram o crescimento destacado daquelas organizações?”

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

A partir de investigação junto a firmas destacadas do segmento calçadista, identificar procedimentos determinantes do seu crescimento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar a indústria calçadista no cenário nacional e mundial;
- Identificar as razões do sucesso do grupamento de empresas que apresentam crescimento destacado, a partir de pesquisa empírica junto a algumas empresas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul;
- Apresentar os procedimentos considerados úteis ao setor calçadista, que contribuam para melhoria do seu desempenho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A indústria objeto deste trabalho, caracterizada no capítulo 3, apresenta ao longo da sua história alguns aspectos peculiares. A questão da fragmentação, que explica a inexistência de organizações hegemônicas, que tenham condições de praticar estratégias de preço ou outra que submeta as demais a alterações das suas práticas, pelo menos de forma mais significativa;

esta estrutura proporciona a presença de milhares de empresas na mesma região, especialmente de pequeno e médio porte, por haver facilidade de novos entrantes.

Outra característica diz respeito às condições financeiras que afetam o mercado: as transações comerciais, ao longo da história da região onde se desenvolve o estudo, tiveram fortes relações com o mercado externo, ficando, portanto, expostas a oscilações cambiais. No mesmo período a economia brasileira submeteu-se a diversos planos econômicos tendo havido, por algum tempo liberalização cambial o que propiciou bons resultados nestes períodos ou congelamentos ou controle artificial da taxa em outros, ocasionando efetivo aperto cambial, restringido resultados. Nestas condições as firmas menos estruturadas ou dirigidas por administradores menos experientes deixavam de existir.

A pesquisa é aplicada em empresas que estavam presentes e cresceram nestas condições, consideradas adversas, pelo menos em parte do período da sua história. Tem a finalidade de verificar procedimentos que proporcionaram o seu desempenho de forma a que se mantivessem operando até hoje. Práticas diferentes das usuais aplicadas pelo conjunto das empresas pesquisadas poderão ser úteis para a melhoria do setor como um todo.

Objetiva ainda, por tratar-se de investigação empírica, levantar dados não disponíveis que possam contribuir para o desenvolvimento das organizações e melhor entendimento do setor calçadista.

Além disso, a pesquisa em empresas que apresentam melhor desempenho num setor é atividade desafiadora, por oferecer a possibilidade de identificar e disseminar novas práticas ainda não difundidas, que possam ser aproveitadas por maior número de organizações e até serem agregadas à teoria existente.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O principal enfoque é investigar estratégias implementadas por um grupo de empresas que apresentaram crescimento, num setor que se caracteriza pela alta competitividade, e que apresentou ao longo da sua história significativa entrada de empresas e, de outra parte, grande volume de outras que não obtiveram bons resultados e desapareceram.

As organizações escolhidas caracterizam-se pelo crescimento destacado, e por serem notoriamente conhecidas no setor em que atuam. A localização geográfica das suas sedes restringe-se ao Estado do Rio Grande do Sul com concentração da maioria no Vale do Rio dos Sinos, cenário selecionado para o estudo: apenas duas localizam-se fora deste centro de produção de calçados. A maioria delas possui plantas industriais fora do estado.

A concentração do estudo nesta região objetiva o atingimento dos objetivos propostos. A indústria onde se inserem as firmas estudadas apresenta como característica sua distribuição em ampla área geográfica, nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, principalmente, e abriga milhares de empresas, geralmente agrupadas em pólos de diversas dimensões sendo o Vale do Sinos considerado um dos mais importante economicamente.

Relativamente ao critério de escolha das firmas pesquisadas, é possível observar na Tabela 3 a evolução do faturamento, (esta relativamente prejudicada porque muitas empresas não informaram sob a justificativa de serem dados confidenciais), Tabela 4 o crescimento em número de empregados; e Tabela 5 a evolução do número de pares produzidos.

Para oferecer base ao estudo, a revisão teórica é desenvolvida com enfoque nas questões ligadas à estratégia, internacionalização, competição e competitividade, crescimento e expansão, posicionamentos que podem ter sido determinantes para o seu desempenho.

A coleta de dados é feita através de entrevista semi-estruturada e questionário, cuja descrição encontra-se no item seguinte, “Metodologia”, e divide-se em três blocos:

- 1) Trajetória de crescimento;
- 2) Estratégias de mercado; e,
- 3) Modernização de processo/produto.

Além do referencial teórico, há um capítulo sobre a indústria estudada com seu histórico, evolução e características, bem como algumas peculiaridades.

## 1.5 METODOLOGIA

Com vistas a atingir os objetivos propostos a pesquisa qualitativa é conduzida através de estudo de casos múltiplos, de caráter exploratório. Através do método qualitativo, o levantamento de dados acontece em duas etapas: na primeira é desenvolvida uma entrevista estruturada, cujo interlocutor deve ser pessoa que participou do processo de desenvolvimento da empresa ou conhece em detalhes a sua história; a segunda etapa ocorre ao final da entrevista quando é entregue um questionário a ser respondido posteriormente (ambos os instrumentos encontram-se no apêndice). Seu conteúdo encontra-se na “Análise dos Resultados”, adiante. Estes instrumentos de pesquisa são compostos por três blocos de perguntas – itens 1 a 3 apresentados na sessão “Delimitação do Estudo” acima. O segundo instrumento, também constituído pelos mesmos três blocos, objetiva levantar dados específicos e indisponíveis publicamente, de cada organização, além de agregar questões que confirmam dados obtidos na entrevista.

Considerando que a questão de pesquisa do presente estudo é, “A partir de investigação junto a firmas destacadas do segmento calçadista, identificar procedimentos determinantes do seu crescimento”, optou-se pelo método de estudo de casos múltiplos de caráter exploratório, com utilização de pesquisa qualitativa. As justificativas para este encaminhamento são apresentadas a seguir.

### **1.5.1 Método Exploratório**

Objetiva a familiarização do pesquisador com o fenômeno estudado, visando uma compreensão mais aprofundada deste. Pode-se, a partir da melhor compreensão do objeto de estudo, formular conclusões ou obter informações valiosas para o objetivo proposto (SELLTIZ *et. al.*, 1972). Identificar procedimentos do passado, que possam ter sido a razão do sucesso de determinados empreendimentos requer volumosa e diversa gama de informações. Considere-se ainda que, embora tal estudo esteja sendo desenvolvido numa indústria específica, as estratégias praticadas no setor são diversificadas, razão pela qual o estudo exploratório é utilizado.

O tratamento dos dados se dá através da técnica de análise de conteúdo, utilizada para aproveitamento do material textual, obtido, dentre outras formas, por entrevista (FLICK, 2004). Conceitua-se análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1991 *apud* TRIVIÑOS, 1995, p.160).

O que se quer é a análise qualitativa dos dados coletados. Busca-se compreender as características, estruturas e modelos que estão presentes e submetidos nos fragmentos das mensagens coletadas em roteiro de entrevistas, composto por questões abertas.

### **1.5.2 Pesquisa Qualitativa**

A variedade de posicionamentos dentro de um segmento produtivo, aliado à diversidade entre áreas dentro de uma organização são situações que indicam o seu uso. A pesquisa qualitativa, “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações,

crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO *et. al.*, 2001, p.21).

A busca da compreensão de eventos não perceptíveis através de equações métricas ou estatísticas, indica a utilização do método qualitativo. Godoy (1995) confirma este posicionamento, para fenômenos que necessitam da compreensão de uma série de fatores, onde o quadro teórico se constrói aos poucos à medida que os dados são coletados.

### **1.5.3 Estudo de Casos Múltiplos**

O método é identificado como a alternativa mais eficaz para a consecução do presente estudo em razão de aspectos já citados nos itens anteriores. Apresenta, entretanto, como limitação, a subjetividade dos dados coletados e a dificuldade de proporcionar generalizações. Mesmo assim é aplicável para este caso, pois o objetivo é compreender cada caso separadamente e os pontos convergentes e divergentes entre eles.

Yin (2001) indica que o estudo de caso é um método de pesquisa utilizado para investigar um fenômeno contemporâneo inserido no seu contexto, principalmente quando não se percebe claramente as fronteiras entre o fenômeno e o contexto. Faz parte desta metodologia a técnica de observação direta e série sistemática de entrevistas, sendo que uma de suas principais características é lidar com um grande número de evidências. Trata-se da análise histórica de procedimentos do tipo “como” e “porque”, e verificam questões operacionais que precisam ser estudadas numa linha de tempo. É o caso do presente trabalho. Procura observar e tirar conclusões de situações específicas, sem pretender representar ou projetar aquele evento para o mundo, segundo Flick (2004).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para oferecer a base científica ao estudo proposto, o referencial teórico apresenta-se organizado na ordem dos aspectos investigados na pesquisa. São apresentados enfoques teóricos e seus autores, relacionados com os temas que se quer investigar, organizados na ordem da investigação já descrita anteriormente ora reafirmada: 2.1) trajetória de crescimento; 2.2) estratégias de mercado, e 2.3) estratégias de evolução do processo de produção e do produto.

A fundamentação teórica objetiva demonstrar um conjunto de conceitos extraídos de obras cujos autores desenvolveram linhas de pensamento que podem oferecer sustentabilidade ao objeto do presente trabalho. As idéias aqui descritas são baseadas em obras e estudos considerados importantes para os objetivos propostos.

### 2.1 TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO: ESTRATÉGIAS

Apresentam-se aqui conceitos sobre estratégia, tomada de decisão, racionalidade limitada, competição, competitividade e vantagem competitiva, planejamento estratégico, administração estratégica, diferenciação, inovação, expansão, segmentação de mercado. Quanto à estrutura, esclarece-se a classificação da indústria em fracionada e consolidada, analisa-se as razões do crescimento da empresa, a teoria da firma, modernização e atualização tecnológica e seus efeitos.

Ao longo do tempo, as empresas organizam-se com vistas a atingir objetivos propostos, atuando de formas diversas. Possas (1999) define a utilização de estratégia como instrumento adotado pelos concorrentes, que podem apresentar resultados ou não. Ela deve ser renovada porque o processo seletivo é contínuo e infundável. Sempre pode surgir novo produto ou novo fornecedor, bem como ocorrer evoluções nos já existentes.

Ao descrever estratégia, Ansoff (1991) evita formular uma definição, apresentando-a de forma incomum, comparativamente à literatura corrente sobre o assunto. Coloca-a como um dos vários conjuntos de regras de decisão, que orientam o comportamento de uma organização. Apresenta como exemplo os padrões que servem para medir o desempenho presente e futuro relativo aos objetivos e metas; regras para o desenvolvimento das relações externas que indicarão os destinos da organização e como ela obterá vantagens em relação aos concorrentes, cujo conjunto chama de “estratégia de negócio”. Da mesma forma quanto às relações internas, porém estas são as “estratégias administrativas”.

Há diferença entre planejamento estratégico e administração estratégica. O planejamento trata da tomada de decisões estratégicas ótimas, enquanto a administração se preocupa com a obtenção de resultados estratégicos, visando novos mercados, produtos e tecnologias. Ansoff (1991) procura esclarecer a diferença: o planejamento estratégico é a gestão por planos, enquanto a administração estratégica é a gestão por resultados. O planejamento estratégico é um processo analítico por planos, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional.

Anteriormente às decisões de posicionamento estratégico, Ansoff (1991) apresenta estudo de filosofias correntes sobre objetivos empresariais. Ao afirmar que eles representam um dos temas mais controvertidos atualmente na ética empresarial, comenta a existência de alternativas à maximização de alguns índices que indicam melhoria ou evolução como, por exemplo, a do lucro no curto prazo, idéia que permeava as organizações no século XIX, a do valor presente líquido da empresa, a do valor de mercado ou a do crescimento, sujeita a restrições de lucro.

Segundo Simon (1979) *apud* Gabor (2001), na hierarquia das decisões, a questão “custo” vem em primeiro lugar, seguida de “estimativa de demanda”, sendo que os objetivos organizacionais são deixados para o final.

Aquele autor apresenta sua visão da importância das decisões nas organizações. Embora o pessoal de execução proporcione a efetiva produção, a participação do pessoal que decidiu o que e como produzir é tão ou mais importante. Os não operativos de uma organização administrativa participam na execução dos objetivos desta, na medida em que influenciam as decisões do pessoal operativo ou de linha que se encontram na base da hierarquia administrativa. No nível de direção, a seleção de alternativas implica em abandono de outras. Mais do que isso, o comportamento do grupo requer não apenas adoção de decisões corretas, mas também aceitação da mesma decisão por todos os membros do grupo. Prossegue ainda aquele autor, relativamente ao processo decisório com a seguinte linha de pensamento:

No processo decisório escolhem-se as alternativas consideradas como meios adequados para atingir os fins desejados. Os fins em si mesmos, porém, são, as mais das vezes, apenas instrumentos para conseguir objetivos mais distantes. Em consequência, somos levados a conceber uma série ou hierarquia de fins. A racionalidade tem a ver com o estabelecimento da cadeia de meios e fins que acabamos de mencionar (SIMON, 1979, p.64).

A escolha de determinada estratégia tem ligações com o tempo, no sentido de que, se não forem oportunas podem ser desastrosas ou serem tomadas por outros competidores. O

conhecimento, quanto à evolução científica na visão do cientista, guarda um nível de importância diferente da visão do empresário, que precisa avaliar sua aceitação pelo mercado. Há ainda o comportamento grupal que envolve o conjunto do posicionamento dos indivíduos. Ele deve saber quais serão as ações dos demais, a fim de determinar de maneira adequada as conseqüências de suas próprias ações. Simon (1979) considera este último aspecto como sendo fator de fundamental importância para o processo decisório na administração.

O mesmo autor enfoca que um indivíduo, detentor de parte do conhecimento, não consegue abranger a visão do todo. Trata-se do conceito da racionalidade limitada que vê o conhecimento como um recurso restrito, e, como conseqüência, pode ser geradora de vantagem competitiva ou não, fluindo então os recursos idiossincráticos, difíceis de imitar, que geram as diferenças entre as organizações. A racionalidade pressupõe a opção entre várias ações. Requer conhecimento completo e antecipado das conseqüências delas resultantes, o que é inalcançável, porque não são conhecidos antecipadamente os efeitos de cada escolha. Na prática este conhecimento integral inexistente por tratar-se do futuro.

Desta linha de raciocínio surge o conceito de estratégia, que segundo Simon (1979) é o conjunto dessas decisões que determina o comportamento a ser exigido num dado período de tempo.

Mintzberg *et al.* (2000), apresenta dez Escolas e considera que cada uma dispõe de um processo característico de formulação da estratégia, a partir da sua perspectiva limitada: são elas: 1) a do *design* - sob o aspecto de concepção; 2) do planejamento - como um processo formal; 3) do posicionamento - como um processo analítico; 4) empreendedora - como um processo visionário; 5) cognitiva - como um processo mental; 6) do aprendizado - como um processo emergente, 7) do poder - como um processo de negociação; 8) a cultural - como um processo coletivo; 9) a ambiental - como um processo reativo; e 10) de configuração - como um processo de transformação. Este enfoque diversificado de formulação de estratégia, tem correlação com a visão de Simon relativa à racionalidade limitada, considerando que cada escola apresenta suas particularidades. Pode-se abstrair que a definição da estratégia, na visão deste autor, tem uma amplitude infinita, quando ele assim se manifesta a respeito:

No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.16).

Ele visualiza estratégia a partir do planejamento, apresentando vários atributos relativos às escolas, iniciando pela do *Design* e a universalizada matriz SWOT (*Strenghts, Weakneses, Opportunities e Threat*). Pela observação de cenários, Mintzberg (2000), ressalta a dificuldade que é a decisão de alternativas, chamando a atenção de que as incertezas existem desde o início do planejamento. Relativamente aos planejadores, referindo-se à escola do planejamento, considera-os como aprendizes, porque a intenção não é de formalizar a criação de estratégias, mas melhorar a cada ano a maneira como é feita.

As pesquisas (como veremos em outros capítulos), nos informam que a criação de estratégias é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos (MINTZBERG *et. al.*, 2000, p.61).

Conclui que a estratégia ou o processo de administração estratégica pode ser vital para as organizações, tanto por sua ausência quanto por sua presença.

Politicamente, é um processo dispendioso, não só em termos financeiros, mas de tempo dos administradores que, geralmente, são pessoas voltadas para objetivos práticos e resultados. Defini-las significa trabalhar o abstrato num horizonte futuro e como tal, imaginário. Neste contexto surge o questionamento básico de como a estratégia pode ser importante para o desempenho da organização. Além disso, tratar de um tema de tamanha abrangência que envolve toda a empresa, introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura histórica e impacta o processo político e o jogo do poder instalado culturalmente, o que gera reações de resistência à mudança em todos os níveis.

Há ainda o aspecto das potencialidades do administrador em projetar sua atuação junto às equipes. Ansoff (1993) destaca três, as quais, dependendo do nível de desenvolvimento, determinam a sua qualidade. São elas: 1) clima – é a propensão da administração para reagir de determinada maneira para escolher, controlar ou rejeitar mudanças; 2) competência – capacidade de resposta da administração num ambiente complexo para os problemas administrativos diários; e, 3) capacidade – volume de trabalho que a administração geral pode desenvolver.

Aspecto fundamental ao definir-se um posicionamento estratégico é o cuidado com posições que visam o crescimento. A busca de sua melhoria deve levar em conta a manutenção ou incremento da lucratividade. É possível observar organizações que cresceram substancialmente em volume de vendas, absorveram espaços antes atendidos por concorrentes, porém com perda de lucratividade. Pode ser desastrosa a adoção de estratégia

agressiva de redução de preços, desacompanhada de concomitante diminuição dos custos de produção.

Ansoff (1991) trata da questão da tomada de decisão, considerando que é a partir das alternativas possíveis que terão que fazer escolhas para definir a melhor estratégia. Considera a existência de duas linhas complementares. Uma delas é a verificação de como os executivos se comportam na posição de administradores. A outra é a atenção dedicada a recomendações práticas para melhoria da tomada de decisão pelos administradores, através de procedimentos sistematizados e logicamente validados.

Formular estratégias é potencialmente frustrante e ineficaz se divorciada da implantação. A administração estratégica compreende o planejamento estratégico e sua concomitante implantação, segundo o autor. Definida a estratégia, feito o planejamento e disseminado na organização, é necessário acompanhá-lo, não só para verificar a aderência interna, mas para medir resultados e, se for o caso, fazer ajustes. Alguns autores definem este procedimento do dia-a-dia de “controle de estratégia”.

Ansoff (1993) diz no estudo intitulado “Administração de Questões Estratégicas”, que sendo a estratégia um evento futuro, sua decisão gera impacto significativo sobre a organização. Seu acompanhamento deve ser desenvolvido em tempo real, para detectar sinais de alerta e fornecer respostas rápidas. Deve estar sob a condução de altos administradores que disponham de autoridade e recursos para agirem de forma rápida e determinada. Embora algumas atribuições possam ser delegadas a grupos de assessoria, outros dois grupos devem fazer parte da estrutura de acompanhamento: o de administração geral, que avalia e tem o poder da decisão, e o de executores, membros de unidades de projetos, que são responsáveis pela implementação das mudanças na área de produção, se for o caso.

Fleck (2004) em seu artigo que trata sobre crescimento, predominância continuada e declínio de duas grandes corporações multinacionais, trata da sobrevivência como propriedade dinâmica da empresa. Afirma que a existência varia ao longo do tempo, dependendo da propensão para se perpetuar. Chandler (1977, apud Fleck 2004), atribui à hierarquização das instalações, recursos e habilidades, através de gerenciamento administrativo competente, a responsabilidade e a razão para a empresa moderna tornar-se autoperpetuante. A existência de vantagens competitivas através da posse e uso de recursos difíceis de imitar e escassos, de forma mais eficiente são boas razões para o crescimento e a manutenção no mercado, mas é preciso ir além da análise das vantagens competitivas. É da concorrência onde ocorrem as batalhas negociais que se obtém maior ou menor sucesso. O conjunto destes resultados é que determina a evolução e a sua manutenção e crescimento no

mercado.

### **2.1.1 Crescimento e Expansão: Visão de Futuro**

Fensterseifer *et. al.* (1995), observavam que começava a ocorrer preocupações com dois aspectos importantes na indústria calçadista, especificamente para os calçados produzidos em couro: o primeiro referia-se à inexistência de uma visão de longo prazo por parte dos administradores, comprovada pelo interesse na venda direta, principalmente para o mercado americano; o segundo, complementar ao primeiro, seria a proposta de promover uma moda ou marca “*made in Brazil*”, a exemplo da indústria italiana de calçados em couro.

As grandes mudanças estruturais promovidas pela abertura do mercado nacional aliadas ao movimento de internacionalização crescente, induziram as empresas a reverem seus modelos de competição, situação particularmente preocupante para a indústria calçadista. Sua competitividade foi conquistada com base na vantagem comparativa do baixo custo de mão-de-obra, não tendo havido a preocupação em buscar alternativas com o fim de desenvolver outras vantagens comparativas mais nobres e sustentáveis no longo prazo. Como efeito, o critério foi adotado pelos competidores internacionais, com mais eficiência, considerando a disponibilidade de mão-de-obra mais barata do que a brasileira. Utilizaram-se da mesma vantagem comparativa, concorrendo no segmento de baixo preço e adquirindo posições antes conquistadas pela indústria local.

Guimarães (1981), em seu estudo do crescimento da firma, apresenta aspectos que considera decisivos para a sua expansão, partindo do princípio de que as organizações empresariais têm como objetivo crescer. Este crescimento está limitado por sua capacidade de financiar o investimento requerido e pela existência de mercado, disposto a adquirir sua produção, que é cada vez maior. O esforço dedicado para comercialização, de modo a assegurar a realização do potencial definido pelo montante de fundos de que dispõe para investir, é questão determinante da velocidade do crescimento.

A disponibilidade de capital, entretanto, não é por si só fator determinante de crescimento. Há necessidade de alteração das linhas de produção, através de dois movimentos: um, é a diferenciação, que se refere à introdução na linha de produtos de uma nova mercadoria ou novo modelo a ser vendido em um mercado já suprido pela firma; o outro é a diversificação das atividades, que corresponde à inserção em mercados dos quais não participava até então. Conclui-se então que estes movimentos implicam que a firma se mova

para fora do seu mercado corriqueiro, através da realização de investimentos em um novo empreendimento. A introdução de inovações e novos produtos implica na mudança dos padrões de competição. Adicione-se ainda que o nível de engajamento de uma indústria em diferenciação é também afetado pelo ritmo de avanço do conhecimento científico relacionado aos produtos e processos produtivos do setor. Observa-se um círculo virtuoso, na medida em que dá origem a um novo padrão de competição na indústria. A diferenciação de produto implica na necessidade da busca contínua de inovações. Este processo gera seleção natural entre as empresas, derivando em maior crescimento às que melhor se adaptarem aos novos padrões, enfraquecendo as que não acompanham o processo evolutivo.

De fato, como sugerido anteriormente, o processo de diferenciação de produto – que resulta na competição no interior da indústria e dos esforços individuais das firmas para sobreviver e crescer – tende a causar, ao mesmo tempo, um aumento da demanda pela indústria como um todo (GUIMARÃES, 1981, p.53).

O autor destaca que, em geral, firmas inovadoras tendem a auferir altas taxas de lucro, por períodos relativamente curtos, em razão do caráter temporário da inovação, que tende a ser imitada pelos competidores. Na medida em que o processo de inovação é comum a todas as firmas de uma indústria, acontece um fortalecimento às barreiras de entrada, e propicia uma taxa de lucro elevada para o setor como um todo. Isto pode gerar uma acumulação interna excedente que não pode ser aplicada na própria indústria em que é gerada, proporcionando o encaminhamento à diversificação.

É lícito, segundo Guimarães (1981), sugerir que a base tecnológica e a área de comercialização da firma definam seu horizonte de diversificação. Uma vez que o processo de diversificação tende a aumentar o número de bases tecnológicas e de áreas de comercialização em que ela opera, resulta desse processo que, quanto mais diversificada, mais amplo é seu horizonte e é mais fácil prosseguir nesse processo.

Quanto aos investimentos, há três direcionamentos diversos: um deles é o investimento destinado à expansão para aumentar a capacidade produtiva, o outro é o de modernização, para a modificação do processo produtivo com vistas a reduzir custos ou melhorar a qualidade dos produtos; e o terceiro é o de reposição, para substituir bens de capital no fim de sua vida útil.

Com o objetivo de estruturar estudo de segmentação da produção, Fensterseifer *et. al.* (1995) desenvolveram matriz de segmentação, através da qual distribuíram a produção de calçados por produto/qualidade/mercado agrupando a produção em três conjuntos, sendo eles

de baixa, média e alta qualidade. Cada grupo foi subdividido em calçados masculinos, femininos, infantis e esportivos. Para segmentar mercados, separaram em três grandes grupos: interno, externo para os Estados Unidos e externos-outros, e por sistemas de distribuição, cujas variáveis foram: a venda direta, representante, agente importador/exportador e *tradings*.

A matriz destina-se a investigar as variáveis de produção do segmento, com o fim de estudar as estratégias competitivas, segundo modelo de Porter (1986), que analisa um setor pelas alternativas “Variedade de Produtos”, “Tipo de Comprador”, “Canal” e “Localização Geográfica dos Compradores”. O autor propõe verificar com o modelo de Grupos Estratégicos, um conjunto de empresas que adotem uma estratégia similar de competição e que tenham representatividade no setor.

### 2.1.2 Estrutura Produtiva e Razões do Crescimento

Porter (1980) divide a indústria em dois grupos – fragmentada e consolidada. O primeiro grupo caracteriza-se pela existência de numerosas organizações de pequeno e médio porte, sendo que nenhuma possui parcela significativa do mercado. São da iniciativa privada e possuem poucas barreiras de entrada. Ao contrário, a indústria consolidada é formada por poucas e grandes organizações.

Outras características da indústria fragmentada: apresenta pouca economia de escala, e, pelo fracionamento decorrente da diversidade e variedade, tem custos de produção, de transporte e de estoque mais elevados. Tem maior vulnerabilidade frente aos fornecedores e clientes devido ao seu porte. Geralmente indústrias novas são fragmentadas, por iniciarem incipientes. Com o decorrer do tempo podem evoluir para o estágio de consolidação. A indústria calçadista, apesar de antiga, permanece fracionada.

A indústria calçadista, *cluster* industrial do Vale do Sinos, forjou uma estrutura social e econômica, fruto da tecnologia empregada e das características do produto, amplamente voltada para o segmento de produção, situação coerente com a seguinte citação:

As formas ou condições de produção são a determinante fundamental das estruturas sociais que, por sua vez, geram atitudes, ações e civilizações. Marx exemplifica este ponto com a famosa afirmativa de que o *moinho manual* cria o feudalismo, e o *moinho a vapor* cria a sociedade capitalista. Isto empresta grande importância ao elemento tecnológico, mas podemos aceitar a proposição e com a ressalva de que a tecnologia sozinha não é tudo. Podemos dizer, simplificando, que é o trabalho diário que nos forma a mente, e que nossa posição no processo produtivo é que nos determina o modo de encarar as coisas (SCHUMPETER, 1942, p.20).

Simon (1979) apresenta sua visão estrutural de organização, como um conjunto de interesses envolvendo o proprietário ou investidor, os empregados e os clientes. Tais interesses geram determinados resultados, razoavelmente estáveis. Isto acontece porque a organização, ao longo do tempo, adquire determinada experiência num campo de atividade. Para chegar a tal fim ela investiu em recursos físicos, financeiros, energia, recursos intangíveis como treinamento, tecnologia, divulgação, além de conquistar o interesse de seus empregados e clientes. Qualquer mudança de objetivos da organização pode redundar em decréscimo de eficiência no uso dos recursos como *know-how*, tecnologia e conhecimento dos trabalhadores.

Outro aspecto a ser considerado é a diferença em termos de vantagem competitiva, ao se comparar a pequena empresa com a grande. Esta última, na visão de Penrose (1962) apresenta-se em situação vantajosa por possuir maior volume de compradores, dispõe de mais capital e sua prosperidade no passado é uma grande ajuda para o crescimento futuro. Podem ter adquirido experiências valiosas, cujo resultado proporciona-lhe outras vantagens. Seu crescimento não gera igual necessidade na estrutura administrativa, otimizando os recursos disponíveis. Têm acesso a recursos financeiros em maior volume com custos menores. Tais vantagens devem ser consideradas neste estudo em razão da estrutura a que faz parte o complexo calçadista, caracterizado como indústria fragmentada.

Penrose (1962) analisava a estrutura empresarial e as razões do crescimento da empresa sob vários aspectos. O primeiro deles seria de que o crescimento ocorre através da ação da alta administração que promove o aproveitamento dos recursos da melhor maneira, gerando um processo dinâmico de interação que estimula a continuidade do crescimento. Poder-se-ia comparar com a atual RBV (*Resources Bases View*) ou visão baseada em recursos, teoria através da qual a empresa é organizada de dentro para fora, e sua ação no ambiente somente ocorre a partir de profunda avaliação dos seus recursos e potencialidades. É algo maior do que uma unidade administrativa; é um conjunto de recursos produtivos cuja distribuição entre os diferentes usos ao longo do tempo são destinados por decisões administrativas. Recursos físicos disponíveis e recursos humanos são fundamentais e devem ser bem avaliados, por serem determinantes do sucesso do empreendimento.

Contrariamente, na visão da mesma autora, muitas empresas não crescem, pelas seguintes razões: falta de empreendedorismo ou ineficiência dos administradores; falta de capital; falta de condições de alavancagem ou de capacidade de adaptar-se a novos cenários; tomada de decisões com ausência de inteligência conduzindo a erros que levam à elevação dos custos; má sorte devido a circunstâncias externas não controláveis pela organização.

Define empresa como uma organização administrativa ou um conjunto de recursos produtivos que tem por fim organizar o emprego dos recursos próprios e adquiridos para produzir e vender bens e serviços, obtendo benefícios com isto.

Penrose (1962) traça um paralelo entre a versatilidade dos empresários e a versatilidade diretivo-técnica, situação que depende da competência técnico-administrativa e conhecimento técnico. Esta versatilidade empresarial está ligada à imaginação e visão do empresário, no aspecto prático ou não. Confere o conceito de administradores de mentalidade produtiva àqueles que se dedicam primordialmente para o benefício e crescimento de suas empresas transformando-as em organizações produtivas e distribuidoras de bens e serviços. Há os de mentalidade imperialista que buscam criar império industrial poderoso, que se estenda até onde possível.

Atribui o crescimento das empresas a três aspectos: 1) capacidade administrativa, refere-se à organização interna; 2) disponibilidade de recursos, diz respeito a fatores externos; e, 3) incerteza e risco, combinação de atitudes internas e externas.

A estruturação com vistas ao crescimento é analisada sob enfoque econômico por George *et. al.* (1983). Os autores observam que as formas mais eficazes de conseguir que a indústria tenha poder de competição não se originam de práticas voltadas para um segmento, mas de políticas macroeconômicas que proporcionem um mercado interno em contínua ascensão e que possa ser usado como base para as exportações. As firmas, em particular, buscam sua expansão, dadas as condições macroeconômicas aqui citadas, através da diversificação, da integração vertical, da pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de fusões e aquisições.

Possas (1999) apresenta a visão de vários autores da chamada “Teoria da Firma” mais fortemente referida nas décadas de 1950 e 1960. Trata da maximização dos lucros como finalidade principal das organizações e do mercado oligopolizado sendo instrumento discricionário e limitador de preços, argumentação que inclui o surgimento das grandes e complexas corporações governadas por gerentes profissionais, que atuavam com alguma autonomia em relação aos acionistas. Tinham a visão do crescimento como item primordial, não descuidando do resultado, porém não como objetivo precípuo.

Em contrapartida, uma explicação mais geral que se aplica a firmas sob todas as formas de controle é que, num mercado de modo geral em expansão, o crescimento é parte do processo de concorrência. Nessas condições, ficar parado é ficar para trás. Expansão mais acelerada implica em inúmeros benefícios em relação à concorrência. Economias de escala, antecipação de aperfeiçoamentos tecnológicos, exercício de maior poder sobre os

fornecedores, aumento de produtividade, melhor qualidade e menor preço final ou a conjugação destes fatores, que pode proporcionar maior rentabilidade. Além disso, é provável que firmas com rápida expansão atraiam gerentes de melhor qualidade. Por outro lado, as diferenças no valor atribuído pelo mercado podem, em parte, ser devidas à qualidade variável da gerência. Duas firmas com a mesma estrutura de patrimônio podem ter valores diferentes porque a qualidade da gerência em uma delas é inferior e, portanto, seus lucros futuros esperados são menores.

Penrose (1962) concorda que, no longo prazo os objetivos de maximizar lucros e crescimento se confundem, desde que parte dos lucros seja retida e não totalmente distribuída, de forma a apoiar o crescimento. Mesmo que dirigentes, acionistas ou empregados tenham interesses distintos ou conflitantes, a concorrência e a necessidade de que a firma sobreviva coloca-lhe um propósito claro: o de fazer render o capital aplicado, seja pelo ganho individual ou coletivo; além disso, necessita garantir recursos para a sobrevivência e crescimento, de forma que o processo de enfrentamento da concorrência continue, através da criação e manutenção de vantagens competitivas. Para Penrose, portanto, os objetivos estão associados ao lucro, ponto destacado por Possas (1999), como segue:

“Lucros são necessários para o financiamento do crescimento, que por sua vez é condição para a firma manter a sua capacidade de obter lucros” (POSSAS, 1999, p.105).

Na análise de expansão, considerando este fato como o crescimento de uma organização sem efetuar fusões ou aquisições, Penrose (1962) estabelece que há limitações, mesmo em um cenário que ofereça inúmeras oportunidades. A empresa deve restringir expansões, devido às limitações naturais. Uma delas é a existência de número restrito de pessoal diretivo preparado existente no mercado. Qualquer tentativa de crescimento desordenado pode ser desastrosa. Alerta que, ao aventurar-se em novo campo, uma empresa deve considerar o ritmo de ganhos possíveis, a disponibilidade de recursos de forma que possa fazer frente às demandas da nova inversão atentando para o nível da concorrência e das inovações necessárias, que são de suma importância, bem como de manter as posições anteriores.

Ainda no campo da expansão, está a questão da modernização e atualização, que traz consigo a necessidade de criação de aptidões tecnológicas nas empresas. Neste campo, Kim e Nelson (2005) apresentam as implicações promovidas pela evolução técnica cuja aceitação ocorre em maior ou menor velocidade pelas seguintes razões:

- a) aprendizado: é um processo real e significativo. Ao utilizar-se de determinada tecnologia, cada organização encontra-se em determinado ponto e evolui com

velocidade variada, de acordo com a posição e os esforços deliberados na construção de aptidões;

- b) as informações disponibilizadas sobre alternativas e funções técnicas não são completas (o conhecimento das tecnologias utilizadas é imperfeito, irregular e nebuloso): presume-se que as diferenças de aprendizado são variáveis, entre diferentes países e regiões;
- c) desconhecimento das vias de busca do desenvolvimento das aptidões: a dimensão deste desconhecimento varia, de acordo com a distância entre o estágio tecnológico atual e o a ser implantado;
- d) a incerteza: as empresas aprendem imitando outras, ajustando-se ao longo do tempo; além disso, elas têm um estoque de aptidões e de rotinas estabelecidas, que fornece a base a partir da qual buscarão conhecimento, o que indica que a mudança é possível, mas evoluirá condicionada pelo passado;
- e) direcionamento do aprendizado especificamente às novas tecnologias: diferem muito umas das outras, podendo envolver amplitudes diferentes de habilidades e conhecimentos;
- f) dependência de conhecimentos e relacionamentos externos às organizações: políticas que levam ao desenvolvimento de aptidões podem não se adaptar a outro conjunto devido a exigências externas diferentes;
- g) nível de exigência quanto ao desenvolvimento de aptidões: é um processo que envolve esforços em todos os níveis – chão da fábrica, processos, engenharia de produto, gerência de qualidade, manutenção, compras, controle de estoque, logística, além dos relacionamentos externos. Nos países em desenvolvimento a maior parte do aprendizado aparece nas atividades técnicas triviais, sendo que, pesquisa e desenvolvimento tornam-se mais importantes em tecnologias mais complexas e requerem experimentos específicos;
- h) variação de profundidade quanto ao desenvolvimento tecnológico: embora difícil de ser obtido, dependendo da tecnologia e do estoque inicial de aptidões, pode não ocorrer automaticamente o desenvolvimento de aptidões mais profundas por falta de entendimento dos princípios da tecnologia;
- i) externalidades e interconexões do aprendizado tecnológico com fornecedores, capital, concorrentes, clientes, consultores, fornecedores de tecnologia, dentre outros: podem surgir facilitadores, quando há interesses comuns numa determinada atividade, com agrupamento de empresas, podendo promover um aprendizado

coletivo que influenciará toda a cadeia e acelerará a evolução das competências tecnológicas; e,

- j) relações tecnológicas: ocorrem tanto dentro de um país quanto com outros países. A importação é o início de um processo de aprendizado de competências tecnológicas; nem toda a importação promove a evolução do conhecimento nativo, que depende da forma como a tecnologia está ligada a fatores complementares. Aptidões locais, políticas adotadas para promover a transferência e o aprofundamento, a velocidade das mudanças e o estágio tecnológico doméstico são fatores influentes no nível de aprendizado tecnológico.

Conforme foi assinalado, a capacidade tecnológica nacional é maior do que a soma de aptidões das empresas individuais de um país. Trata-se de um sistema de inovação, que inclui as externalidades e sinergias geradas pelo processo de aprendizado, pelo estilo de se fazer negócios, e pelos conhecimentos e habilidades existentes nas instituições afins (KIM e NELSON, 2005, p.36).

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

Na busca de um lugar no mercado as empresas se organizam de forma a conquistarem espaços. Nesta etapa, a teoria trata da colocação dos atores frente aos clientes que são assediados por outros competidores. Para tanto, são apresentados conceitos de eficácia operacional e de posicionamento estratégico, buscando a liderança por enfoque, por diferenciação ou por custo. Quanto aos mercados, trata da diversificação e seus efeitos e da internacionalização e suas motivações. A existência de diferenciais de mercado que proporcionam a absorção do produto oferecido, vantagens competitivas, vantagens comparativas, a diversificação e sua compatibilidade com o nível tecnológico, a competitividade de um país, estratégias de internacionalização e o caso das “metanacionais portuguesas”.

A primeira metade do século XX foi um período de forte crescimento geral das organizações, mas o uso explícito da estratégia passa a ocorrer em sua segunda metade. A sua adoção deveu-se à necessidade de escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre as diversas alternativas conhecidas, e, da concentração de toda a energia na nova direção escolhida.

Posicionamento estratégico, segundo Ansoff (1991) significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas de maneira diferente. A

eficácia operacional trata da aplicação das melhores práticas na condução dos processos enquanto a estratégia diz respeito à forma de abordagem frente aos clientes. Portanto, a primeira trata das relações internas e a segunda do relacionamento com o mercado.

Porter (1999) define estratégia como sendo a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação aos concorrentes. Segundo ele, existem três premissas: 1) liderança no custo; 2) diferenciação; e, 3) enfoque. Para determinar a estratégia a ser adotada, há necessidade de prévia decisão de posicionamento, ou seja, como a organização quer agir no mercado em que atua. Na definição do posicionamento estratégico ocorre opção por um direcionamento de esforços que traz como consequência a negação de outras alternativas. Ao fazer exclusões, três efeitos podem ocorrer: o primeiro, a possível mudança de imagem, que pode ser benéfica ou não, considerando que pode confundir os consumidores por deterem uma imagem formada ao longo do tempo; o segundo, as opções exigem diferentes configurações de produtos, de equipamentos para fabricá-los, de alteração no comportamento dos funcionários, de novas habilidades e novas tecnologias; e, o terceiro, ao seguir determinada alternativa, parte da equipe, em geral os gerentes *seniores* têm evidente qual a nova direção a seguir; já a equipe de execução tomará decisões operacionais rotineiras sem um referencial, provocando confusão e dificultando o cumprimento do posicionamento estratégico.

As opções excludentes implícitas no posicionamento permeiam a competição e são essenciais na estratégia. Elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento, pois os concorrentes que se envolverem nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades (PORTER, 1999, p.66).

A partir da análise das posições excludentes, Porter afirma que elas dão outra dimensão à definição, ou seja, consiste essência da estratégia escolher o que não fazer, pois o que é feito é imitado em seguida, ficando o desempenho restrito aos resultados da eficácia operacional, esta também possível de ser imitada.

Conforme Ansoff (1993), considerando que cada organização difere da outra em muitos aspectos, deve ser buscado o melhor meio de organizar seus objetivos estratégicos, devendo existir a preocupação com o todo e não lidar apenas com o problema da hierarquia organizacional, de objetivos essenciais ou de problemas operacionais da empresa.

A questão central, que deve ser respondida antes de se atribuir valores específicos, é saber que tipo de objetivos a empresa deve perseguir: lucro máximo, maximização

da riqueza dos acionistas, ou uma satisfação equilibrada dos “grupos de interesse” nela envolvidos (ANSOFF, 1991, p.47 e 48).

O problema da decisão estratégica segundo ele, tem duas etapas distintas: uma diz respeito ao tipo de negócio em que a organização deve atuar; a outra, às características dos produtos e mercados a atingir. Para a tomada de decisão propõe um sistema em cascata, que consiste em etapas quando inicialmente é selecionado um conjunto amplo de objetivos, a partir dos quais avalia-se a situação atual e o hiato existente. Uma ou mais alternativas de ação são delineadas e novamente avaliadas; as que apresentam muito distanciamento são revistas e descartadas. Novos processos de revisão são promovidos até que o hiato seja reduzido ao mínimo, considerando os objetivos em termos de metas e resultados. Neste ponto se define o efetivo planejamento estratégico. Trata-se de refinamento de regras de decisão e de *feedback* entre degraus ou estágios de definição das estratégias.

Ansoff (1991) atribui o impacto no desempenho das organizações que influenciarão as decisões futuras, a três variáveis econômicas principais: 1) o desempenho corrente e passado da empresa; 2) os recursos totais disponíveis; e, 3) as características e oportunidades no ambiente concorrencial externo.

Especial atenção deve ser destinada aos prazos dos objetivos. Se a organização opta por perseguir objetivos de curto prazo e aplica todos os seus recursos para atingi-los, corre o risco de exaurir-se ao final deste período, portanto, devem existir metas de médio e longo prazos. Planejar tais objetivos e orçá-los é função essencial para a longevidade das organizações. Como as previsões no longo prazo são mais difíceis, vetores adicionais, além do retorno sobre o investimento ou o lucro, tais como, crescimento das vendas, crescimento da participação de mercado, crescimento do lucro por ação, acréscimo da oferta de novos produtos, expansão do número de clientes e ausência de flutuações sazonais, dentre outros, devem ser utilizados para medição do desempenho.

Ansoff (1991) considera os aspectos acima como internos às organizações. No âmbito externo existem precauções que proporcionam flexibilidade, chamadas por ele de defensivas e que minimizam os riscos. Alguns exemplos são, diversidade de clientes e mercados e utilização de tecnologia atualizada. Há ainda a flexibilidade agressiva, ou seja, a participação em empreendimentos na área de pesquisa tecnológica junto a parceiros reconhecidamente capacitados e a manutenção de área de pesquisa e desenvolvimento em nível de excelência, de forma a permanecer em estágio sempre atualizado em termos de inovação no seu segmento de atuação.

Existem outros aspectos que interferem na definição das estratégias, quais sejam: a)

estilo administrativo - deve ser firmemente descentralizado, com remuneração dos gerentes por resultado; b) padronizado - que visa standartizar tudo o que for possível para reduzir custos de produção, como instalações modelo ou etapas de industrialização; c) agregação de valor ao produto final – para diferenciá-lo do concorrente e aumentar a margem de contribuição; e, d) definição clara da estratégia dentre as genéricas – de liderança pelo custo total, de diferenciação ou de enfoque.

### **2.2.1 Internacionalização**

Este estudo tem a finalidade de identificar procedimentos determinantes do crescimento das empresas pesquisadas no mercado local e internacional. Nesta etapa apresenta-se o referencial teórico sobre a questão da internacionalização.

Entende-se oportuno levar em conta o aspecto da diversificação, como possível solução para os movimentos desfavoráveis das condições de demanda. O empresário necessita ter conhecimento e estar assessorado para atuar em mercados externos, pois as transações comerciais demandam maior tempo e envolvimento para serem concretizadas. A empresa que se dedica ao mercado externo pode diversificar nos mercados locais visando manter a continuidade do processo produtivo e a obtenção de melhores resultados, gerando fluxo de caixa constante.

Diversificação e penetração em mercados externos são formas alternativas de crescimento, que apresentam determinantes comuns: diversificar e exportar significa absorver novos consumidores. Entretanto, o processo de seleção dos mesmos não é um mecanismo econômico apenas. Envolve elementos culturais, sociais, políticos, legais e institucionais, cuja influência não se dá apenas pela via das preferências dos consumidores, mas por esta gama de questões institucionais, lembra Possas (1999).

Porter (1981) apresenta um enfoque de estratégia quanto à escolha dos compradores, que influencia toda a estrutura operacional da organização. Quatro aspectos devem ser considerados na escolha dos clientes, o que culmina na definição dos mercados a serem atendidos. São eles: 1) a necessidade de compras em relação à capacidade da companhia; 2) o potencial de crescimento; 3) o poder de negociação especialmente na questão ligada a preços; e, 4) o custo do atendimento. Estes aspectos são vitais, porque tais decisões alteram as características do produto final.

Em conseqüência, o conceito de marketing, a tecnologia, a matéria prima, o nível de

especialização das equipes de trabalho, a escolha dos fornecedores, a forma de distribuição e todas as demais questões deverão estar estrategicamente estruturadas a partir das opções do foco. Se a alternativa é atender no exterior deve ser adicionado outro conjunto de variáveis envolvidas, como questões cambiais, culturais, legais e de logística, exigindo a montagem de estrutura de custos compatível. Há ainda outras características no relacionamento comercial a serem ponderadas no critério de escolha dos compradores. Por exemplo, há os que não se preocupam com a variável preço, mas consideram outros atributos na escolha do produto como qualidade, prazo de entrega ou de pagamento. Por outro lado, o atendimento a clientes com estas características pode ser dificultado por barreiras culturais, legais ou de infraestrutura, tornando-os contraproducentes.

Outras variáveis que interferem nas decisões e que permeiam toda a organização são volumes dos pedidos, venda direta comparada com a venda feita através dos distribuidores, tempo de espera necessário, estabilidade do fluxo de pedidos por questões de logística, custos de expedição (estes muito significativos quando do atendimento a mercados internacionais), custo da venda e necessidade de adaptação ao cliente para atender modificações propostas.

A opção pela internacionalização não é uma decisão pela diversificação de mercado. Guimarães (1981) indica que o processo de acumulação de capital em indústrias consolidadas tende a produzir um montante de capital e de lucros que não pode ser absorvido no seu próprio interior. Se ela se mantiver atuando em regime de economia fechada, as condições anteriores somente permitirão seu crescimento através da diversificação. O abandono da hipótese de uma economia fechada acarreta uma nova possibilidade, além da anterior. A firma supera a restrição imposta pelo seu mercado doméstico e se direciona para o mercado internacional.

O movimento na direção dos mercados externos surge como o resultado natural da disparidade entre o potencial de crescimento de indústrias nacionais e o ritmo de expansão da demanda nos mercados domésticos correspondentes, no contexto de certas condições de competição específicas. A exportação de capital pelas firmas dessas indústrias segue-se à exportação de mercadorias, sob pressão dessas formas vigentes de competição. Pode-se sugerir que a indústria oligopolista se move na direção de mercados mais amplos: dos mercados regionais para o mercado nacional e deste para os mercados externos. A exportação de mercadorias e a exportação de capital pela firma correspondem simplesmente a formas e estágios diferentes desse processo de contínua expansão do capital (GUIMARÃES, 1981, p.82).

Trata-se, a partir de então de buscar o equilíbrio entre empresas em nível internacional, pois as condições de concorrência passam a ser em escala mundial. Abstrai-se da manifestação do autor que a incursão em mercados externos é uma etapa posterior, como

forma alternativa de superar os limites à sua expansão no mercado corrente. A acumulação proporcionada no mercado interno pode ser na forma de capital ou de capacidade produtiva. Passa a ter ociosidade quando ela não é absorvida por este e as empresas buscam novas oportunidades. Neste processo, um conjunto de fatores que possibilitem a participação em outro nível de concorrência existente noutros mercados deve coexistir, tais como, estrutura produtiva e administrativa, produtos e preços compatíveis com os mercados que se quer atingir, dentre outros.

Possas (1999) destaca fatores culturais e geográficos como limitantes à atuação no cenário externo. O Brasil encontra-se distante dos principais mercados compradores, além de adotar estilo administrativo que se organiza em empresas familiares e atua somente com parceiros conhecidos e de sua confiança, o que dificulta a expansão para o exterior.

Enfoque ligado fortemente ao aspecto cultural, tratado por Wiedersheim (1993) *apud* Rocha (2003) é a distância psicológica que pode existir e apresentar-se de três formas: a primeira, entre países, quanto à diferença de percepção de uma empresa média de um país em relação à percepção do comprador médio de outro; a segunda, a distância psicológica entre empresas, que trata de percepções distintas entre organizações compradoras e vendedoras; e a terceira, intra-empresas, refere-se à diferença de percepções dentro das organizações entre dois setores específicos, um em cada organização, relativo às necessidades do comprador comparativamente às ofertas do vendedor. Como as três modalidades coexistem, no conjunto formam um nível de diversidade com intensidade variável. Perceber tais diferenças e tratá-las pode significar variações quanto ao potencial de negócios. Como o presente estudo refere-se ao comércio internacional, a influência destas diferenças originadas de questões culturais é fator a ser ponderado. O autor relata que as diferenças culturais produzem dificuldades de entendimento entre entes vendedores e compradores. Genericamente estas dificuldades são a percepção do vendedor em estimar a necessidade do comprador, ou a que o comprador experimenta para perceber a oferta do vendedor.

Rocha (2003) traz à tona a teoria de Uppsala que trata do processo de expansão externa. Ela ocorre, inicialmente, pela busca de mercados geograficamente mais próximos e conhecidos, que apresentariam maiores facilidades comerciais por minimizar os impactos das distâncias psicológicas.

Porter (1980) indica três mecanismos básicos através dos quais as empresas participam de atividades internacionais: licenças, exportação e investimento direto no exterior. As motivações servem para explorar vantagens competitivas, neutralizar concorrentes ou diversificar-se, objetivando a ampliação do mercado. O caminho inicial é a incursão pelas

exportações, quando as organizações buscam experiência e, dependendo da evolução e do negócio, podem chegar ao estágio de investimento externo. As fontes de vantagens competitivas globais são diversas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) *apud* De Paula (2003) citam os seguintes mecanismos de internacionalização: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e investimentos *greenfield* e *joint-venture*.

Existem vantagens comparativas que facilitam a entrada nos mercados globais, quais sejam: produzir com vantagens de preço ou de qualidade em relação aos competidores. Diferenciais proporcionados por economia de escala de produção, experiência global, economia logística, diferenciação de produtos, tecnologia patenteada e mobilidade de produção, são algumas razões que possibilitam negócios nos mercados globais. De outra parte, há obstáculos que podem onerar a atuação externa. Alguns deles são governamentais e legais, além dos altos custos de transporte e armazenamento e do nível de diferenciação dos produtos para atender exigências do mercado consumidor, aspectos que podem onerar o produto final. Outros fatores a serem considerados nas vendas para o exterior são: a segmentação complexa em determinados mercados e a força de vendas diferenciada e melhor remunerada (quando necessário sua intensa interferência por razões culturais e de língua).

Monteverde (1992), ao manifestar-se sobre o comércio internacional, traz o pensamento clássico de Adam Smith quanto ao livre comércio internacional: as nações deveriam especializar-se na produção e comercialização de itens cuja participação nos mercados detinham o princípio da vantagem absoluta. Refere-se à posição das nações nas transações internacionais e na produção daqueles bens que contam com custos internos menores – medidos em unidades de trabalho – comparativamente aos demais países. Este posicionamento coloca tanto países produtores quanto consumidores em vantagem, considerando que o primeiro comercializa com lucros e o segundo adquire produtos melhores por preços menores, implicando em decisão por maior eficiência e lucratividade. Outro enfoque do mesmo autor diz respeito ao sistema de transferência de conhecimentos: assim como o progresso tecnológico permite a produção de bens mais eficientemente, o comércio internacional é equivalente à aquisição de técnicas de produção mais eficientes. Comenta ainda que a superioridade competitiva encontra-se com aquele que está mais forte na mente do cliente.

Monteverde (1992) que transita por aspectos ligados ao produto e sua diferenciação, diz que a tecnologia proporciona cada vez mais dificuldades em manter vantagens competitivas, porque está disponível e pode ser adquirida por qualquer competidor. O diferencial está na imagem do produto, na logística de distribuição mais eficiente, no serviço

agregado e na perfeição da execução. Estes conceitos encontram-se arraigados em qualquer mercado.

De Paula (2003) apresenta uma análise da internacionalização de grandes empresas da América Latina, com base em literatura atual. Nele, Ghemawat e Khanna (1998) *apud* De Paula (2003), enumeram três justificativas para a existência dos chamados grupos econômicos: 1) poder multimercado – sua presença em vários mercados o que amplia seu poder em cada um individualmente; 2) recursos relacionados – compartilhamento de recursos comuns entre vários negócios e mercados; e, 3) imperfeições do mercado aliadas à escassez de talento empresarial, sendo esta última característica mais marcante em países em desenvolvimento. Estas imperfeições referem-se a deficiências legais, tributárias ou políticas, que podem proporcionar atratividade de grandes empresas que vêem nelas oportunidades para exploração destes mercados.

Outro aspecto que chama atenção no estudo de De Paula (2003) é a estrutura de capital das empresas, geralmente de origem familiar, que traz consigo a importante característica da rápida tomada de decisão, atributo fundamental em economias com grande crescimento e com turbulências constantes. Este tipo de estrutura empresarial tem valores compartilhados ligados ao fato de se relacionarem à visão e ao legado do fundador, o que promove maior lealdade dos trabalhadores e menor rotatividade gerencial. Também apresentam fortes ligações com agências governamentais e partidos políticos em razão dos laços pessoais e familiares, situação que pode ser transformada em vantagem competitiva. Outras características identificadas pelo autor foram: 1) pioneirismo em atender ao mercado de origem onde foram primeiros entrantes; 2) os governos proporcionaram forte proteção tendo tido papel primordial para seu fortalecimento; 3) as alianças com empresas estrangeiras foram muito importantes na fase de crescimento; e 4) apresentam fortes tendências à diversificação, fruto do empreendedorismo dos seus proprietários.

Quanto à motivação para a internacionalização, que definem genericamente como a venda de produtos a países diferentes do seu mercado doméstico, Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) *apud* De Paula (2003) indicam as seguintes razões: 1) o aumento do tamanho do mercado; 2) busca de melhoria da rentabilidade; 3) diminuição do risco das variações cambiais; 4) aproveitamento de economias de escala - vantagens locais relacionadas ao acesso a matérias-primas ou à aproximação dos centros consumidores; e, 5) aproveitamento de vantagens competitivas, capacidade de inovação e acesso a canais de distribuição.

Possas (1999) vislumbra a expansão para o mercado externo como uma alternativa de melhor aproveitamento dos ativos tangíveis ou intangíveis. Monteverde (1992) conclui que as

empresas, para estarem em condições de competir no seu próprio mercado, frente aos produtos estrangeiros, devem sair e buscar espaço nos mercados internacionais; isto lhes proporciona conhecimento e experiência em benefício da sua competitividade, cujos efeitos de escala, aprendizagem e evolução tecnológica lhes permitirão neutralizar as vantagens dos demais competidores. Maisonrouge (1986) *apud* Monteverde (1992) afirma que a reconquista do mercado interno passa pela conquista dos mercados externos.

Contextualizando a evolução comportamental dos mercados, Ansoff (1993) distribui na linha do tempo as seguintes etapas:

- a) até 1930 a indústria produzia objetivando o atendimento da demanda, que se encontrava em forte aceleração;
- b) a partir de então, dois movimentos conjuntos passaram a ocorrer: o de desaceleração do crescimento e do aumento do nível de exigência, visando a busca pela diversificação por parte do consumidor;
- c) a partir de 1950 houve uma saturação do crescimento e concomitante proliferação de tecnologias, situação que gerou maior produtividade com alguma diversificação em um mercado paradoxal, menos demandante portanto, levando as organizações produtoras a buscar novos mercados, iniciando-se então a internacionalização; e,
- d) este movimento proporcionou forte competição em nível mundial, com ingredientes de limitação ao crescimento e pressões sócio-políticas.

Ansoff (1991) divide o século XX em duas etapas distintas quanto à forma de conduzir as organizações. Ao estudar o planejamento estratégico, na segunda metade do século XX, sugere que a trajetória para novos horizontes assumiu duas formas distintas: uma foi a internacionalização e a outra a diversificação. A motivação foi a busca de mercados mais rentáveis, através da expansão da área geográfica com o objetivo maior da maximização dos lucros. Ressalta, entretanto, que a diversificação é sempre a primeira etapa que uma organização deve desenvolver ao verificar sinais de perda de oxigênio no seu desempenho. A principal razão é que atuar em ambiente doméstico envolve menores custos e riscos, pelo conhecimento do cenário, enquanto a internacionalização é mais cara e difícil, por envolver afastamento das experiências e competências vividas pela empresa na atividade local.

Aspecto importante a ser estudado no âmbito do comércio exterior é o padrão do êxito competitivo das nações. Porter (1999) apresenta enfoques contraditórios, ou seja, faz as seguintes afirmativas e ao mesmo tempo as contesta, demonstrando que não existe fórmula única de sucesso na questão da internacionalização:

- 1) fenômeno macroeconômico, induzido por variáveis como taxa de câmbio, taxas de juros e *déficits* governamentais. Japão, Itália e Coreia do Sul apresentam padrões de vida em rápida ascensão. Alemanha e Suíça também, com altas taxas de juros na Itália e na Coreia;
- 2) disponibilidade de mão-de-obra abundante e barata. Neste caso, não há como explicar o crescimento de economias da Alemanha, Suíça e Suécia, que se desenvolveram com elevados salários e escassez de mão-de-obra; de outra parte, países como Índia e México, dispõem de abundância de trabalhadores a salários absolutamente baixos e não podem ser classificados como modelos industriais atraentes;
- 3) abundância de recursos naturais. Nesta situação, não há como explicar o sucesso da Alemanha, Japão, Suíça, Itália e Coreia do Sul, economias com recursos limitados;
- 4) outro conceito mais recente é de que a competitividade de um país diz respeito às políticas governamentais, relativas à concentração de recursos, protecionismo, promoção de importações, subsídios, setores automobilístico e siderúrgico, construção naval e de semicondutores (exemplos do Japão e da Coreia do Sul). Há, entretanto, aspectos conflitantes sobre esta linha de pensamento como no caso da Itália que apresenta ineficácia por forte intervenção governamental. Na Alemanha a intervenção governamental é rara apresentando-se hoje como um país de amplo sucesso nas exportações. Existem países como a Coreia do Sul e Japão que tem amplo sucesso na indústria eletrônica com intervenção praticamente nula dos seus governos;
- 5) práticas gerenciais e relações trabalhistas são aspectos populares de competitividade das nações. O autor sugere que as práticas gerenciais informais da Itália, utilizadas nas pequenas empresas, seriam desastrosas se aplicadas em grandes organizações;
- 6) o país competitivo seria aquele em que todas as empresas ou setores são competitivos. Não há país que passe por este teste; e,
- 7) competitividade nacional seria deter taxas de câmbio favoráveis à competitividade dos produtos nos mercados internacionais. Há exemplos de países como Alemanha e Japão que têm apresentado longos períodos de superávits comerciais. Entretanto a Suíça mal apresenta balança comercial equilibrada e a Itália sustenta déficits comerciais crônicos e ambos usufruem rendas nacionais em ascensão.

O conceito mais próximo de competitividade de um país, ainda segundo Porter (1999), depende da capacidade das suas empresas em atingir altos níveis de produtividade, e a busca da evolução no longo prazo. O crescimento sustentado do ganho em escala exige que a economia sempre se aprimore, sendo necessário compreender suas determinantes e sua taxa de expansão. Para descobrir as respostas, deve-se focalizar, não a economia como um todo, mas os setores específicos e os segmentos setoriais. Competitividade nacional, em suma, é o resultado do conjunto das lutas pela vantagem competitiva contra os rivais estrangeiros em segmentos específicos.

Porter (1999) propõe que uma nova teoria deve reconhecer que, na moderna competição internacional, as empresas concorrem com estratégias globais envolvendo não apenas o comércio internacional, mas também os investimentos externos. Isto deve explicar porque alguns países são mais atrativos que outros e oferecem maior retorno aos investidores. Apresenta os fundamentos a serem considerados na internacionalização, que o autor chama de “Diamante Competitivo”. São eles, as condições dos fatores de produção, as condições de demanda, as indústrias relacionadas e de suporte à estratégia, estrutura e rivalidade das firmas.

Abstraindo o enfoque da competitividade entre países e observando a competitividade das empresas no cenário internacional, Porter (1999) afirma que elas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação, sendo algumas delas de menor significância – as incrementais – que dependem de pequenos *insights* ou melhorias e não de grande avanço tecnológico. Estes movimentos requerem investimentos em habilidades, conhecimento e ativos físicos.

A questão é avaliar as razões da criação de maior volume delas em alguns países. Existem fatores que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, quais sejam: mão-de-obra qualificada, infra-estrutura, condições de demanda, existência de setores correlatos de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Outro aspecto importante que decorre da internacionalização: as empresas do país auferem os maiores benefícios quando os próprios fornecedores são competidores globais. Quem atua no mercado externo, tanto no que se refere a fatores administrativos quanto a tecnológicos, apresenta padrões organizacionais mais evoluídos e tem maior facilidade e rapidez em adquirir materiais e componentes.

Uma razão histórica que levava as empresas a se internacionalizarem era a questão das vantagens comparativas – disponibilidade de maior volume de fatores a custos menores (por exemplo, trabalho, matéria-prima, capital ou infra-estrutura). A globalização diluiu este movimento, considerando que hoje as empresas têm a facilidade de adquirir insumos como

matérias-primas, capital e conhecimento científico genérico em qualquer lugar do mundo ou dispersar determinadas atividades, de modo a aproveitarem-se do trabalho ou do capital de baixo custo. Porter (1999) comenta que a não-dispersão das atividades para o acesso às vantagens comparativas será fonte de desvantagem comparativa, mas a dispersão em si não resultará em vantagem competitiva.

Ansoff (1991) afirma que o comportamento competitivo adquirido nos mercados internos não será adequado para lidar com a concorrência em nível global. As organizações que estruturam sua estratégia analisando oportunidades e ameaças, olhando para o passado, estarão embasando suas decisões em dados pouco confiáveis.

Esclarece que a dinâmica de competição é muito diferente da doméstica. Três macro-fatores influenciam na internacionalização; políticos, econômicos e culturais. Embora eles existam na competição doméstica, o convívio com eles apresenta-se em relação de igualdade, enquanto no ambiente internacional aumentam em complexidade. O jogo de forças favorece, regra geral, os agentes locais, com uma estrutura protecionista, respaldada na legislação doméstica.

Estes aspectos produzem conseqüências estratégicas consideráveis. Um empreendimento estrangeiro custará mais e consumirá mais tempo do que uma diversificação comparável no mercado doméstico. Há diferenças nas relações comerciais, fiscais, barreiras cambiais à remessa de lucros e exigências legais à presença local. É provável que as estruturas de produção e marketing que possam ter apresentado sucesso no mercado doméstico não tenham o mesmo desempenho fora do seu país. Finalmente, a potencialidade de gestão para uma internacionalização efetiva difere da necessária para gerir atividades puramente domésticas. As estratégias para o marketing, produto e produção são diferentes para a área externa.

Ansoff (1993) apresenta predições de desafios estratégicos futuros. Citando a “segunda lei de Adam Smith”, que afirma que a empresa individual é a unidade básica de concorrência num mercado mundial livre de barreiras, prevê que esta se torne obsoleta, em razão de barreiras políticas e diferenciais de custo social que as empresas de nações distintas impõem ao mercado global. Embora o livre mercado global seja amplamente defendido, é seguro prever que nos próximos vinte anos as barreiras comerciais não desaparecerão, segundo o autor. Três conseqüências tendem a ocorrer neste horizonte de tempo: a primeira será o uso intensivo de cooperação, através de alianças estratégicas; a segunda, as empresas se voltarão fortemente para o desenvolvimento de estratégias industriais, a exemplo do que ocorre no Japão, que orienta para a racionalização e o desenvolvimento econômico-

tecnológico, promovendo a estrutura industrial nacional em vantagem competitiva; e a terceira, visão esta que ainda tardará, de que o modelo simplista do protecionismo contrastando com o livre comércio, reverter-se-á em processo desejável. Por ser uma forma inadequada, faz-se necessário a busca de alternativas que atendam de forma mais abrangente, tanto aos países desenvolvidos quanto aos demais.

Porter (1980), ao analisar as estratégias das indústrias a partir dos seus estágios – introdução, crescimento, maturidade e declínio -, propõe para o ciclo de maturidade a alternativa da internacionalização, porque podem ser encontrados compradores menos sofisticados e exigentes e número mais reduzido de concorrentes. Alerta, entretanto, para o fato de que este procedimento pode ser uma tentativa de adiar a maturidade e seus efeitos, sendo conveniente avaliar detidamente a situação e traçar estratégias que ofereçam alternativas conscientes e que seus efeitos e prazos sejam levados em conta. Ele considera uma indústria em situação de declínio quando ocorre queda em vendas unitárias no decorrer de um período constante, aí desconsiderados ciclos econômicos ou outras discontinuidades de curto prazo, provocadas por eventos fortuitos como greves ou escassez temporária de matéria prima, por exemplo.

Quanto à forma de internacionalização das empresas de capital nacional, caracteriza-se por ser essencialmente comercial, com incipientes investidas no caminho da internacionalização produtiva. Neste último grupo estão empresas como Odebrecht, Petrobrás, Marcopolo, Votorantim, Companhia Siderúrgica Nacional, Cutrale e Brahma. Silva (2003) caracteriza assim as estratégias de internacionalização destas empresas:

- a) Instalam subsidiárias no exterior como complemento das suas atividades de exportação e investem através de compras ou associações com grupos locais;
- b) Há heterogeneidade de natureza de atividades desenvolvidas no exterior; e,
- c) Buscam fortalecimento do poder de competição em razão da proximidade do mercado consumidor ou do abastecimento do mercado regional, aproveitando oportunidades surgidas nos processos de integração regional, caracterizando-se por desenvolver alianças estratégicas com empresas locais.

### **2.2.2 Mercado: Experiências Inovadoras**

Rodrigues (2002) em artigo sob o título “As Metanacionais Portuguesas”, divulga exemplos de empresas que utilizam a estratégia de instalarem-se em diversos pontos ao redor

do mundo como forma de melhor desenvolver suas transações comerciais. Um caso de sucesso apresentado é do setor do calçado e trata-se de estratégia de diferenciação de produto e de mercados. O autor classifica o mercado calçadista como dos mais competitivos mundialmente.

O caso refere-se a uma empresa portuguesa que optou por produzir modelos alternativos para públicos específicos, no caso, jovens do segmento médio/alto, habituados a comprar suas roupas em lojas de marca. Seus calçados podem ser vendidos tanto em Moscou como em Alexandria, Tóquio, Hong Kong ou Joanesburgo, para citar alguns dos 14 países dos cinco continentes onde existem lojas com a sua marca e outros 35, onde o produto é vendido em lojas multimarca.

O conceito é de foco em um nicho específico. A empresa trabalha com a marca Calzeus, que visualizou uma fatia de mercado onde as multinacionais não entram pela exigência das especificidades da moda destinada a atender as preferências de pequenos grupos. Seu administrador estabeleceu em Londres o centro de criação, por classificar aquela cidade como a “Meca” da moda alternativa. Lá instalou sua equipe de criação e *design*, e abriu um *show-room* para centralizar o marketing internacional. A unidade produtora permanece em Portugal, bem como a sede da empresa.

O artigo não apresenta os aspectos financeiros deste negócio por ser ele um dos seis casos demonstrados (os demais são do ramo de *softwares*, *chip*, e biotecnologia). A característica comum das chamadas “Metaempresas” é a percepção de que as oportunidades estão “lá fora”, gerando posicionamento internacional que surge naturalmente, definindo um conceito de negócio criado por portugueses. A idéia é de um conceito “*made in Portugal*”, com estratégias de identificação de nichos específicos e inexplorados. Procura alavancas específicas de mercado multinacional, exercendo manutenção de recursos estratégicos na sede, relativamente a segredos industriais e tecnológicos, de forma a dificultar o acesso à concorrência. Gere recursos humanos em escala global utilizando a inteligência onde ela estiver e, por fim, estrutura grupos evoluindo para uma rede complexa de “*holdings*” e empresas por especializações e geografia.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE EVOLUÇÃO DO PROCESSO E DOS PRODUTOS

Para otimizar os resultados e promover crescimento coeso, a produção deve ser compatível com o nível de aceitação dos mercados escolhidos para atuar. De igual importância são as questões internas de otimização da produção, com vistas à busca da

produtividade ótima, do melhor produto e dos conceitos definidos e perseguidos.

Para tanto, a seguir é apresentada literatura que trata de temas estratégicos da produção tais como: políticas operacionais, estratégias funcionais, valor agregado, diferenciação do produto e suas variáveis, eficácia operacional, a questão da organização administrativa, a qualidade dos gestores, a tecnologia aplicada na produção e o desenvolvimento das pessoas para operá-la.

Ansoff (1991) comenta os fatores que conduzem as atividades de produção e suas variáveis internas, que seriam as “políticas operacionais” ou “estratégias funcionais”. Enquanto os objetivos representam os fins que a organização procura alcançar, a estratégia estrutura os meios para atingir estes objetivos.

Monteverde (1992), ao focar estratégia, dirige sua visão a aspectos ligados ao resultado final: o produto e seus agregados, como algo que se constitui em uma estrutura de atributos físicos – *design*, serviço pós-venda, preço, distribuição e publicidade -, obtidos através de um processo de conversão de todo o tipo de recursos (financeiros, humanos ou tecnológicos) e de configuração de recursos físicos do sistema da empresa. Os esforços devem ser dirigidos para a diferenciação de produtos e para vantagem diferencial ou competitiva. A diferenciação, que proporciona a aceitação do produto no mercado, tem que ser percebida pelo consumidor. A vantagem competitiva deve promover a manutenção do produto ou serviço no mercado por período tanto mais longo quanto mais tempo permanecer com estas características.

Quando se trata de produção em um mercado competitivo, a eficácia pode vir a ser confundida com estratégia. Eficácia refere-se à busca da produtividade, da qualidade e da velocidade. Nas duas últimas décadas um conjunto de ferramentas foi utilizado para a consecução destes objetivos. Alguns exemplos: Gestão da Qualidade Total, *Benchmarking*, Terceirização, Parcerias, Reengenharia e Gestão da Mudança. Porter (1999) define eficácia operacional como o desempenho de atividades melhor do que os concorrentes. Diz respeito à eficiência, aplicada em qualquer área em que a empresa utilize melhor os insumos, produzindo com mais qualidade e rapidez. Refere-se à eliminação do desperdício de forma mais eficiente do que a concorrência, ao uso de tecnologias mais avançadas, à melhor administração de pessoal ou ao melhor gerenciamento de atividades. A eficácia operacional é condição necessária, mas não é suficiente. Saliente-se que a busca deve ser constante a fim de atingir a fronteira da produtividade que, uma vez alcançada, deve ser deslocada a fim de obter evolução.

Barnard (1968) *apud* Gabor (2001) apresentava, ainda no início do século passado, um fato curioso sobre a questão moral requerida das gerências, onde destaca que a integridade

gerencial exige sacrifícios individuais em prol de um bem maior. Segundo ele, a proteção dos direitos econômicos individuais exige limites, tanto quanto a proteção dos direitos políticos individuais, requerendo a restrição a privilégios pessoais. Administrar significa colocar princípios à frente de coisas; é a sujeição do interesse pessoal destrutivo ao interesse social.

“[...] para que haja rentabilidade máxima, a capacidade de resposta da potencialidade de administração geral deve estar ajustada ao nível de turbulência do ambiente da empresa” (ANSOFF, 2003, p.317).

Este autor apresenta outro aspecto sobre a questão da preparação do administrador, a partir da afirmativa de que nunca foi investido tanto em dois itens específicos: o primeiro, equipamentos e instalações, no sentido da modernização tecnológica e o segundo, pesquisa e desenvolvimento, que cresce sem parar. Juntos estes fatores, que são intensivos em tecnologia, apresentam um curioso paradoxo: com o crescimento das inversões nessas áreas a complexidade aumenta, situação que vai distanciando a administração geral, mantendo-a cada vez mais afastada da totalidade dos conhecimentos técnicos decorrentes do grande volume de recursos envolvidos. Assim, quanto maior é a quantidade de dinheiro que a administração geral arrisca, menor é a sua compreensão da natureza e das conseqüências do investimento. O resultado é a necessidade de aumentar a confiança no pessoal da área tecnológica. A tomada de decisão da alta administração, na maioria dos assuntos importantes, está se tornando um processo de decisão grupal.

Há outro aspecto da estratégia a considerar; a sintonia com a eficácia operacional. Porter denomina compatibilidade a combinação entre elas, componente central da vantagem competitiva.

A compatibilidade pode permear até três níveis: o primeiro, à consistência entre cada função e a estratégia geral, o que assegura que as vantagens competitivas se acumulem e não se eliminem, facilitando sua comunicação aos clientes; o segundo, quanto ao reforço mútuo das atividades; e o terceiro, o resultado da coordenação, que gera a otimização do esforço.

Porter (1999) redefine assim Estratégia:

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima (PORTER, 1999, p.73).

Ansoff (1991) estrutura em classes as decisões da empresa, sendo elas estratégicas, administrativas e operacionais. As primeiras definem o direcionamento maior das instituições

quanto aos resultados a serem alcançados, alocação de recursos, direcionamento dos investimentos e posicionamento no mercado. As decisões administrativas preocupam-se com a estruturação dos recursos de forma a buscar o desempenho ótimo e seu desenvolvimento e destinam-se a incentivar a colocação na prática, das estratégias escolhidas. As decisões operacionais são a efetivação das decisões administrativas e serão tão melhores quanto mais disseminadas forem as decisões estratégicas da organização em todos os níveis.

Sloan (1972) *apud* Ansoff (1991) afirmava que uma das maiores demandas à estrutura das organizações era organizar a administração da empresa de maneira a garantir o equilíbrio adequado entre as decisões estratégicas e operacionais. Isto porque, na maioria delas há preocupação contínua com o aumento da eficiência, redução de custos, aumento das vendas, divulgação, etc. Estes fatos são importantes, sem dúvida, mas são procedimentos administrativos básicos e insuficientes para a implementação da estratégia. Podem, porém, gerar visão míope, desviando a atenção sobre oportunidades ou ameaças estratégicas, que permitam produzir melhoria significativa e imediata do desempenho da empresa.

Outro enfoque ligado à produção é tratado por Coase (1994). Segundo o autor, uma variável que interfere nos preços é que o empresário produz para um mercado impessoal e futuro e não para si próprio. Inexiste a certeza da demanda do produto fabricado; em razão disso, o volume produzido, se por um lado proporciona um determinado nível de venda, por outro apresenta o risco da ausência do consumo do item fabricado. Este fator interferirá no preço e proporcionará efeitos na economia com intensidade variável.

A modernização do processo produtivo passa também pelo uso da eletrônica através dos seus recursos disponíveis. Projetos feitos em computador reduzem os dispêndios com novos produtos e diminuem drasticamente o custo de modificação ou acréscimo de características, nos já existentes. O custo de adaptação dos produtos aos segmentos do mercado está caindo, e novamente afetando o padrão de rivalidade entre equipes. A utilização da tecnologia na produção em menores lotes pode gerar um movimento de mudança na competitividade. Reduzindo esta problemática para o nível individualizado da empresa, surge novamente a preocupação com a compatibilidade entre áreas. Os benefícios da aplicação da tecnologia serão tão notáveis quanto maior for a sua difusão em todos os níveis da organização. Porter (1999) conclui assim sua visão do uso da tecnologia da informação nos negócios, relacionando-o com o posicionamento estratégico:

A relevância da revolução da informação não é algo questionável. A pergunta não é se tecnologia da informação exercerá um impacto expressivo sobre a posição competitiva da empresa; ao contrário, a dúvida é quando e como ocorrerá o choque.

As empresas que anteciparem o poder da tecnologia da informação estarão no controle dos eventos. Aquelas que não responderem ao desafio serão forçadas a aceitar as mudanças impostas pelas demais e se encontrarão em desvantagem competitiva (PORTER, 1999, p.106).

### 2.3.1 Competição e Competitividade

Esta etapa do referencial teórico apresenta a visão de diversos autores sobre as estratégias adotadas para competir no mercado, em termos empresariais ou de uma nação. São apresentadas as alternativas de posicionamento possíveis e a questão da tomada de decisão e suas conseqüências. Visões relativas a competitividade das nações e das localizações são a seguir apresentadas.

Possas (1999) esclarece não existir consenso sobre competitividade, mas apresenta diversos conceitos. Ela agrupou a idéia de competitividade em dois grandes blocos. O primeiro privilegia o desempenho de vendas e penetração nos mercados e o segundo refere-se ao grupo que busca as raízes da competitividade na eficiência produtiva usando os coeficientes técnicos ou a produtividade, como índices de medição. Na visão mais simples e direta da autora, ser competitivo é alcançar bons resultados.

Depende também de como se quer medir: comparar empresas específicas; empresas do mesmo ramo de um país específico. Se analisada uma empresa em particular, competitividade é o poder de definir, formular e implementar estratégias de valorização do capital.

Assim como não há forma definitiva de avaliação da competitividade, o conceito de vantagem competitiva é amplo e diverso e geralmente provem de inovações. Pode originar-se na organização ou no grupo econômico a que pertence ou derivar de traços particulares do local em que produz e vende. No primeiro grupo encontra-se o resultado das estratégias passadas e as atuais. Podem decorrer de capacitação tecnológica, produtiva, gerencial, de marketing e das vendas. Ou ainda do uso dos seus recursos físicos, tecnológicos, gerenciais ou intangíveis, tais como marca, qualidade, serviços pós-venda, potencial financeiro e relações com fornecedores e clientes que se destaquem da concorrência. No segundo grupo encontram-se as vantagens competitivas que destacam a organização pelo uso da localização e dos insumos disponíveis, incluída a mão-de-obra, bem como o acerto no uso de estratégias que promovem a diferenciação entre uma empresa e outra.

Possas (1999) analisa ainda a questão da competitividade de uma nação, existindo também diversidade de conceitos, dependendo do autor. Destaca dois aspectos importantes e antagonicos. O primeiro, de Cohen e Zysman (1963) *apud* Possas (1999), que definem

competitividade de uma nação como o grau de capacidade de produzir bens e serviços em um mercado livre e justo, ou seja, expandindo simultaneamente, a renda real de seus cidadãos. O segundo, de Fajnzylber (1975) *apud* Possas (1999), define competitividade como espúria, assim entendida, aquela que é fruto de conquista de fatia de mercado calcada no empobrecimento da população ou da nação.

Há a possibilidade de um país ser competitivo em determinados segmentos e não ser em outros. O que destaca o desempenho decorrente de competitividade são alguns fatores ambientais locais como aderência ampla a conceitos de inovação em determinados setores que muitas vezes servem de incentivo a outros. A partir de então a dinâmica de produção ganha estímulo, seja por compartilhamento de aspectos tecnológicos, mercadológicos ou organizacionais.

A competitividade de um país tem repercussões em diversas esferas: promove melhores condições de vida aos seus cidadãos, gera empregos e capacidade de apropriação de bens através do aumento do poder de compra. O comércio internacional e sua intensidade são sinais de pujança econômica, embora não signifique homogeneidade. Entretanto, os países de maior crescimento e maior produtividade tendem a beneficiar-se na conquista de maiores fatias de mercado, segundo Possas (1999). Ela afirma que o estabelecimento de vantagens competitivas altera o ambiente, modificando preferências dos consumidores, número de concorrentes e também absorvendo maiores espaços no mercado. Quanto à escolha dos mercados – nacional, regional ou mundial – frisa que a presença da concorrência que consegue produzir com eficiência estará presente onde quer que se queira vender. Cabe, neste caso, deter vantagens competitivas que sejam perceptíveis pelo cliente e difíceis de imitar.

Na visão de Ansoff (1991) a estratégia é dividida em dois enfoques: o primeiro é a estruturação na forma de carteiras, que seria o desmembramento para grandes organizações com portfólio variado de produtos, serviços ou mercados, exigindo estratégias também diversificadas. O segundo é a Estratégia Competitiva que visa organizar o objetivo maior de toda a organização.

O autor propõe políticas e objetivos para todo o complexo. A dinâmica do mercado, segundo Ansoff (1993), interfere nas decisões administrativas com vistas à competição e à competitividade. A forma de atuar, como se apresentava na primeira metade do século passado, quando bastava oferecer produtos padronizados pelo menor preço, possibilitava a manutenção no mercado apenas pela redução de custos. Esta situação permitia a oferta por preços iguais ou inferiores aos da concorrência.

Na segunda metade do século passado ocorreu a criação de novos produtos em razão

do aumento constante no nível de exigência dos consumidores e da modificação das condições para manutenção e crescimento das empresas. As estratégias de participação e posicionamento, visando a competição, desmembraram-se e outros atributos passaram a ser determinantes. Estratégias de maximização da participação no mercado, de diversificação de mercado (nichos), de crescimento e de diferenciação de produtos e serviços, trouxeram mais complexidade ao processo competitivo, gerando a necessidade de criação e desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

Escolher a melhor estratégia dentro da diversificação e internacionalização implica em dois problemas básicos: o primeiro é o de como escolher as melhores alternativas do composto de produtos e mercados, cada uma delas medida em termos de padrões diversos; a segunda é como levar em conta e administrar o risco associado às decisões estratégicas. Além disso, caso a opção seja a estratégia de crescimento, abrem-se duas questões que demandam decisão da alta direção e que fazem parte da estratégia; as alternativas entre desenvolver ou adquirir. Cada situação deve ser analisada com base na relação custo/benefício. Há necessidade de verificar o custo de instalação em relação à oportunidade da compra.

Ansoff (1991) define uma estratégia de competição como um instrumental composto de três ingredientes básicos: impulso de crescimento, de diferenciação de mercado e de diferenciação de produto. A dupla tarefa na formulação de estratégias é identificar as alternativas que gerarão êxito na área do negócio que está sendo analisado e escolher a melhor alternativa para a organização.

O seguinte enfoque refere-se à competitividade das localizações, relativamente a aglomerados ou *clusters*. Eles se formam espontaneamente, agrupando-se em uma região toda a cadeia produtiva, que é composta por inúmeras empresas.

O acesso ao trabalho, ao capital e aos recursos naturais não determina a prosperidade, pois esses fatores se tornaram de ampla disponibilidade. Ao contrário, a competitividade resulta da produtividade com que as empresas numa determinada localidade são capazes de utilizar os insumos para a produção de bens e serviços valiosos (PORTER, 1999, p.13).

Porter (1980) também se refere à aglomeração de firmas do mesmo segmento. A concentração geográfica de indústrias afins (*cluster*), representa um dos fatores determinantes da competitividade de um setor industrial em uma nação. A proximidade física entre vários estabelecimentos proporciona importantes “economias de aglomeração” que contribuem para a eficiência coletiva do setor. O mesmo autor pressupõe que estas economias podem

promover maiores benefícios na medida em que haja infra-estrutura tecnológica que privilegie o desenvolvimento de uma rede de troca de informações e cooperação tecnológica.

Um dos objetivos do presente estudo é identificar fatores desencadeantes do sucesso e do desenvolvimento que destacaram as empresas selecionadas.

O setor calçadista é uma indústria tipicamente fragmentada. Sendo assim as empresas iniciaram como pequenas. São conhecidas as dificuldades enfrentadas pelas PME – Pequenas e Médias Empresas: limitação de recursos financeiros que gera baixa capacidade de investir, prejudicando-as quanto à utilização de tecnologias mais avançadas, deficiências gerenciais, baixo poder de barganha nas relações com fornecedores e práticas produtivas geralmente defasadas. As probabilidades de sucesso aumentam, entretanto, quando a estrutura produtiva é organizada em sistema de *cluster*. Casos de sucesso são verificados em regiões onde a produção é organizada na forma de distritos industriais – caso da chamada região de Emília Romana ou Terceira Itália, ou o Vale do Silício nos Estados Unidos e Baden-Württemberg na Alemanha. O Vale do Sinos tem algumas das características destes arranjos, permitindo o êxito das pequenas empresas pela interdependência, e por produzirem itens da cadeia que seriam anti-econômicos se fabricados por grandes estruturas. Tais arranjos eliminam o isolamento das pequenas, proporcionando-lhes melhores condições de sobrevivência e longevidade (BECATTINI, 1992).

Haguenauer (1989) *apud* Gasques e Conceição (2002) sugere que, do ponto de vista do desempenho das exportações de um setor, seriam competitivas as indústrias que ampliassem sua participação na oferta internacional de determinados produtos. Segundo as autoras, a competitividade internacional de um país é a capacidade de manter e expandir suas vendas externas, promovendo concomitante melhoria do nível de vida da sua população. Pode-se expandir o conceito, verificando a capacidade de competir no mercado interno que é medida pelo índice de penetração das importações, o saldo da balança comercial ou o grau de exposição à competição externa.

Outros autores vêem a competitividade como o potencial de um país em produzir determinados bens, igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias. O crescimento das exportações pode ser um indicador.

A posição brasileira sob o aspecto da competitividade, segundo Coutinho e Ferraz (2002), esbarra na sua fragilidade tecnológica. Sem uma mudança radical das estratégias privadas, de forma a internalizar a inovação técnica e a capacitação como atividades empresariais permanentes e estruturadas, não será possível enfrentar este desafio. Num contexto de rápida evolução tecnológica é possível observar reflexos indesejáveis de redução

da oferta de vagas, com conseqüente agravamento das disparidades sociais. Novas tecnologias devem ser acompanhadas de programas de mobilização, difusão e acúmulo de capacitação gerencial das empresas em todos os níveis, setores e regiões. Outros ingredientes como incentivos fiscais, financeiros, informação e assistência.

Ansoff (1991) apresenta um quadro chamado “Perfis de Potencialidades e de Competitividade” a partir de um estudo sob quatro aspectos:

- 1) análise da competitividade: é a primeira etapa da estratégia a ser adotada, através da qual avalia-se a capacidade da empresa para alcançar seus objetivos sem alterar sua posição corrente em termos de produtos e mercados. Constitui-se um perfil de competitividade que identifica as características do ambiente futuro de concorrência da empresa; trata do levantamento de áreas de atuação com características expansionistas, os pontos fortes, e avalia as áreas onde apresenta dificuldades, os pontos fracos;
- 2) análise de diversificação: busca, através da análise da concorrência, oportunidades não atendidas e que sejam atraentes;
- 3) sinergia da estratégia: trata da verificação dos pontos fortes e fracos da organização e utiliza em determinados segmentos estratégia agressiva; em outros, defensiva, dependendo das condições de cada mercado explorado e suas perspectivas; e,
- 4) avaliação de oportunidades.

O estudo de Valdés (1996) *apud* Gasques e Conceição (2002) define a competitividade internacional como a habilidade de os empresários criarem, produzirem e comercializarem mercadorias e serviços com mais eficiência do que seus rivais nos mercados domésticos ou internacionais. Atribui a baixa competitividade a fatores macro-econômicos como a taxa de juros e a política tributária, entre outros. Segundo Valdés (1996), não existe um único indicador que possa explicar a baixa competitividade dos produtos. Comenta que a competitividade das unidades de produção pode ser afetada por cinco fatores principais, que são: o dinamismo macroeconômico, financeiro, comercial, elementos de infra-estrutura e recursos humanos das firmas.

Uma definição mais direta e clara, ainda no estudo de Gasques e Conceição (2002) é assim apresentada:

Há estudos como o de Gopinath *et. al.* (1997) que mostram que há um conceito relativo com duas dimensões: a doméstica e a internacional. Se em um país o crescimento real da agricultura for maior que o crescimento da economia, então

conclui-se que a agricultura do país está ganhando competitividade em relação ao resto da economia. E se o Crescimento da agricultura de um país é maior que o de outro, então, segundo esses autores, diz-se que o primeiro está ganhando competitividade bilateral sobre o segundo (GASQUES e CONCEIÇÃO, 2002, p.8).

O processo de “destruição criadora”, que acontece com o objetivo de diferenciação da concorrência, é a luta constante existente no mercado. Tem por objetivo a criação de novos produtos, alterando os padrões de competição, através da utilização de novas tecnologias. Esta dinâmica constante do ambiente competitivo é condicionada por fatores como o tipo e a estrutura de mercado da atividade em que a empresa está inserida, os consumidores a quem o produto se destina, a natureza do processo de produção e os materiais empregados, bem como, o ritmo do progresso técnico (COSTA, 2004). Ele apresenta assim sua visão do processo de concorrência e a funcionalidade dos padrões de competição:

As estratégias competitivas, portanto, têm como balizador o padrão de competição dominante em um dado setor produtivo. Assim, ao longo do tempo o bom ou mau desempenho de empresas e setores será determinado pela capacitação que apresentem em concorrer naqueles atributos que informam o padrão de competição. Estabelecer estratégias adequadas para tal fim é fundamental para a sobrevivência e a expansão nos mercados (COSTA, 2004, p.7 e 8).

Segundo o autor, observa-se no mercado empresas que não percebem as oportunidades oferecidas ou adotam estratégias inadequadas.

Coutinho e Ferraz (1994), em seu ECIB - Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, afirmam que a presença em mercados internacionais representa, certamente, estímulo à competitividade por existir maior concorrência e diversidade de consumidores acompanhada por maior nível de exigência. Além disso, a possibilidade de expansão ilimitada, por excluir as restrições de um mercado único é incentivo à indução e à viabilização de estratégias competitivas pelas empresas. Eles conceituam competitividade de forma mais direta:

“É da competição entre rivais bem gerenciados – do chão-de-fábrica à formulação das estratégias de produção e mercados – que se origina e se desenvolve a competitividade da indústria” (COUTINHO e FERRAZ, 1994, p.427).

A amplitude do conceito de competitividade convida a uma reflexão que permita o seu entendimento prático. Coutinho e Ferraz (1994) propõem que seus fundamentos estão apoiados no estímulo representado pela existência de mercados dinâmicos e exigentes, na conformação de configurações industriais em que as empresas estejam habilitadas a praticar as estratégias competitivas requeridas pelos padrões de concorrência vigentes em cada

mercado e na manutenção de um ambiente onde a concorrência tem forte componente de rivalidade, que induza as empresas a assumirem condutas pró-competitivas.

A competitividade tem como principais pilares, segundo o programa sobre “Tecnologia e Economia” feito na OECD - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento, a tecnologia e outros fenômenos vinculados à inovação, assim como a organização empresarial e o uso apropriado do capital humano em todas as fases dos processos produtivos.

### **2.3.2 Administração e Intervenientes na Competição e Competitividade**

Hamel e Prahalad (1995) tratam da competitividade ligada às pessoas. Ao afirmarem que nunca a miopia gerencial foi tão intensa, gerando níveis de ansiedade e decepção nos empregados das empresas ocidentais, defendem que a reenergização dos indivíduos pode fazer mais pela competitividade do que os processos de reengenharia. O futuro, segundo os autores, está no melhor uso de tecnologia, na agilização da modernização e lançamento de novos produtos, no estilo de vida, no dia-a-dia das pessoas e no trabalho, na geopolítica global e na visão da criação de oportunidades inovadoras.

Na linha do comportamento dos gerentes, chamam a atenção para a prática da medição do desempenho ou da produtividade através de índices que resultam da divisão da produção, do volume de vendas ou outro indicador de volume produzido ou vendido, por um denominador resultante dos recursos despendidos, geralmente custo dos produtos vendidos, despesas de pessoal ou número de empregados. Esta prática é chamada de “gerência de denominadores”. A melhoria destes índices acontece pela via mais simples e direta que é o *downsizing*. A crítica a este comportamento não significa posicionamento contra a eficiência e a produtividade, porém este procedimento não oferece base sólida para a evolução no longo prazo.

Outro enfoque relaciona-se às estruturas mentais existentes que os autores chamam de código genético da organização e resulta na cultura organizacional. O conhecimento adquirido academicamente, a busca das informações relativas ao setor em que atua, notícias da imprensa relativas a tendências de mercado, além de toda a literatura, formam uma estrutura gerencial dominante que se torna tão persuasiva e influente quanto um código genético. Este conjunto de pressupostos vai estruturando a organização e prossegue sendo legitimado e transferido para todas as decisões gerenciais. É desta estrutura que nascem as decisões das fronteiras das

unidades de negócios, da distribuição de orçamento e de investimento dos capitais, dos critérios de avaliação, dos sistemas de recompensa, do horizonte de tempo a ser trabalhado no planejamento, dos mitos e valores compartilhados e da inteligência competitiva da organização, definindo quais empresas devem ser acompanhadas e quais devem ser consideradas *benchmark*. Os fatores citados são a base da estrutura gerencial, que determina o seu jeito de ser quanto à velocidade das decisões para mudanças de rumo, as tendências de mercado, a sua adaptabilidade e visão de futuro, influenciando nas decisões estratégicas. Considerando que o capital intelectual sofre depreciação constante torna-se primordial a capacidade de adaptação das pessoas que devem estar preparadas para desaprender-se do passado, de forma que a organização esteja disposta a jogar parte dele fora, com vistas a criar o futuro.

Ao ampliar a capacidade de previsão do futuro e criar a arquitetura estratégica, a alta gerência compete pela previsão. Mas chegar ao futuro primeiro exige mais do que uma arquitetura estratégica cuidadosamente concebida. A arquitetura estratégica é o mapa, mas qual o combustível? O combustível para a viagem não é só o dinheiro. Muitas empresas com abundância de recursos sucumbiram a rivais mais pobres. No fim, é a energia emocional e intelectual dos funcionários que proporciona o combustível para a viagem. Faz-se necessária uma capacidade de mobilizar cada grama de energia emocional e criativa da empresa (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.145).

Direção, descoberta, destino. Com estas palavras Hamel e Prahalad (1995) indicam que a estratégia das organizações depende do foco em um ponto de vista específico sobre o mercado ou posição competitiva no longo prazo; onde a empresa quer chegar nos próximos dez ou quinze anos. É diferenciada e carrega uma noção de direção. Estando clara e disseminada, transmite aos funcionários a promessa de explorar novos territórios competitivos. Proporciona uma sensação de descoberta e envolve o emocional das pessoas, permeia a organização como objetivo aceito pelos funcionários, passando a significar uma noção de destino. São estes os atributos da intenção estratégica. A intenção, porém, não é por si só suficiente. Faz-se necessário desenvolver novos recursos mais rápido que os concorrentes, definir a natureza e a magnitude do desafio, a melhoria específica que proporcionará a diferença em relação aos competidores e as medidas que vinculem a contribuição de cada funcionário ao desafio geral. Em contrapartida, garantir aos funcionários a liberdade de contribuírem além das fronteiras dos papéis que desempenham, para que se sintam prestigiados, são papéis de responsabilidade da alta gerência e determinantes do sucesso da estratégia planejada.

Ao tratar de questões estruturais, os autores apresentam os procedimentos abaixo, que tem a preocupação com a otimização de recursos:

- 1) convergência: consenso sobre as metas estratégicas;
- 2) foco: fixação de metas de melhorias precisas e coerentemente disseminadas em todos os níveis;
- 3) direcionamento: ênfase nas atividades de maior agregação de valor, sem descuidar das complementares, cujo nível de valorização deve sempre ser lembrado;
- 4) aprendizado: diz respeito ao uso e desenvolvimento das capacidades de cada indivíduo envolvido no processo;
- 5) empréstimo: utilização estratégica de recursos de parceiros, através de acordos ou coalizões na busca do objetivo estratégico principal;
- 6) mistura: visão inovadora pela utilização e combinação de habilidades das equipes;
- 7) equilíbrio: conquista de ativos complementares críticos;
- 8) reciclagem: reutilização de recursos e habilidades;
- 9) cooptação: descoberta e aproveitamento de experiências comuns em outras empresas;
- 10) proteção: salvaguarda de recursos contra o ataque dos concorrentes; e
- 11) expedição: minimização do tempo de retorno, pelo desenvolvimento de práticas que ofereçam condições de entrega do produto final no menor prazo possível.

Ainda no âmbito estrutural, para a empresa apresentar-se equilibrada, necessita comportar-se coordenadamente em três premissas básicas: 1) apresentar-se com forte capacidade de desenvolvimento de produtos; 2) ter capacidade de fabricar seus produtos ou fornecer os serviços desenvolvidos em níveis de custos compatíveis com qualidade superior; e, 3) dispor de infra-estrutura ampla e eficiente de distribuição, marketing e serviços. Se qualquer destas etapas apresentar-se incompatível em relação a outra, o empreendimento não estará explorando seu potencial plenamente.

Na esfera do mercado, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o principal desafio, antes de transformar a organização, é o da transformação do setor em que atua. Uma empresa precisa abrir caminhos para chegar primeiro ao futuro, o que é muito mais recompensador do que se manter na posição de seguidora. Para tanto, carece ter presente que a competição é pelo futuro e refere-se a um processo para descoberta de oportunidades. A organização deve estar energizada do topo à base de forma a obter capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro.

“Nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.29).

Voltando à linha do foco nas pessoas os autores prescrevem que, competir pelo futuro exige não só a redefinição da estratégia, mas a redefinição do papel da alta gerência na criação da estratégia.

Ao tratar do aspecto da competitividade, Porter (1999) refere-se à intensidade de cada uma das cinco forças competitivas – poder dos compradores, dos fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e os concorrentes - que determinam, em conjunto, sua rentabilidade. Em razão da mudança do paradigma – do Taylorista/Fordista para o da Microeletrônica que traz consigo uma revolução na Tecnologia da Informação - estas forças estão fortemente influenciadas e ficam expostas a sucessivas alterações, aumentando ou erodindo a atratividade de um setor, a partir da informação. A tecnologia da informação está descongelando a estrutura de muitos setores ao criar a necessidade e a oportunidade de mudanças. Por exemplo, em setores onde havia facilidade de novos entrantes, o emprego de novas tecnologias passou a requerer maior volume de investimentos, dificultando o acesso. A relação com fornecedores mudou em velocidade e qualidade, da mesma forma que com os clientes, que passaram a ter acesso a produtos por outros canais de distribuição como a Internet, por exemplo. Enfim há um movimento, proporcionado pelo novo paradigma, que influencia e altera o jogo de forças das relações empresariais. Posicionar-se de maneira vantajosa, fazendo as melhores escolhas e as exclusões corretas, pode ser o caminho para obtenção de melhores resultados.

Ansoff (1993) analisa a questão estrutural das empresas sob o aspecto de potencialidades funcionais. Segundo o autor elas decorrem de um conjunto de elementos básicos como aptidões, tecnologia, instalações, equipamentos, conhecimento compartilhado e *know-how*. O conjunto destes elementos produz mais do que a soma das suas partes, gerando as seguintes propriedades sistêmicas:

- 1) a forma das divisões de tarefas;
- 2) a maneira como as tarefas são interligadas;
- 3) a cultura organizacional, suas normas, valores, recompensas, incentivos; e,
- 4) a estrutura de poder em cada área funcional e a maneira como o poder é exercido.

Mintzberg *et al* (2000) referem-se à estrutura como sendo algo maleável, porém não pode ser alterada à vontade apenas porque um líder concebeu uma nova estratégia. Estratégia e estrutura devem estar amplamente integradas, porque ambas suportam a organização. Além disso, ao criticar a escola do *design*, conclui que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna.

Coase (1994) apresenta uma visão do mercado, coerente com a estrutura atual do setor

exportador brasileiro de calçados, que em sua maioria concorre por preço, principalmente com a China, e apresenta dificuldades por não dispor de alguns meios de produção a preços similares aos do país competidor. Segundo o autor, o funcionamento do mercado custa algo, e que, ao formar uma organização e constituir-se uma autoridade de mercado, o empresário, que dirige seus recursos realiza alguns custos para atuar. A função do empresário é despender o mínimo para obter produção a preços mais baixos do que as transações mercantis dos competidores.

O presente referencial teórico, aqui concluído, foi constituído com vistas a oferecer suporte à pesquisa objeto deste trabalho. Tal investigação objetiva identificar os movimentos estratégicos praticados ao longo da trajetória de desenvolvimento de um grupo de onze empresas do setor fabricante de calçados do Estado do Rio Grande do Sul, concentradas no Vale do Rio dos Sinos e imediações, empresas estas escolhidas por se destacarem em crescimento no período de maior expansão do setor em que se inserem.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA**

#### **3.1 FORMAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Considerando que o objetivo central do presente estudo é “A partir de investigação junto a firmas destacadas do segmento calçadista, identificar procedimentos determinantes do seu crescimento”, torna-se relevante contextualizar o setor no qual as empresas selecionadas encontram-se inseridas, para compreensão da sua participação no cenário econômico e melhor entendimento desta pesquisa.

A indústria calçadista nacional é constituída de diversos pólos cujas plantas de produção localizam-se nos Estados da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Alguns têm sua formação mais recente, caso específico dos da região Nordeste, implantados durante a década de 1990. Os mais tradicionais são os das regiões de Franca no Estado de São Paulo e Vale do Rio dos Sinos, neste Estado.

Segundo Noronha e Turchi (2002), o setor já representou 5,1% do total do emprego formal nacional. É sua característica ser intensivo em mão-de-obra. Em 2004, cerca de 313 mil trabalhadores atuavam diretamente no segmento (ABICALÇADOS - Resenha Estatística 2006). Apresenta considerável participação na pauta das exportações brasileiras, tendo exportado nos anos 2000 a 2005 o valor de US\$ 9,856 bilhões (ver performance anual desde 1970, na Tabela 1 deste capítulo, adiante). O parque calçadista brasileiro hoje contempla mais de 8,4 mil indústrias, que produzem aproximadamente 725 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação.

O processo de implantação iniciou-se no Rio Grande do Sul com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em junho de 1824, segundo Costa e Passos, (2003 – ver “apresentação”). Instalados na região, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, trouxeram a cultura do artesanato, principalmente de artigos de couro. A conjunção de alguns fatores foram aspectos estimuladores, como a presença dentre os imigrantes de sapateiros, curtidores e outros artesãos voltados para o beneficiamento e a criação de gado e produção de charque na região, que disponibilizava couro bovino, essencial para a indústria do calçado.

A raiz desta indústria no Rio Grande do Sul, concentrada no Vale do Rio dos Sinos é fruto da origem teuto-brasileira de empregados e empregadores do calçado, os quais, percebiam-se como sapateiros que partilhavam origens e valores baseados em compromissos morais. Este aspecto mediou as relações de trabalho por algum tempo porque havia em comum as tradições típicas das colônias agrícolas de origem alemã, que se estabeleceram no

sul do país em séculos passados. Este fator foi facilitador na formação do *cluster* calçadista do Vale do Sinos, segundo Noronha e Turchi (2002). Esta questão relacional se altera com a evolução da indústria, o crescimento e estruturação das fábricas e a organização do trabalho sendo hierarquizada. Os antigos compromissos morais vão desaparecendo e as diferenças sócio-econômicas se intensificaram.

A produção que inicialmente era caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, ocorrida entre 1864 e 1870. Adveio a necessidade de ampliar o mercado comprador, surgindo os curtumes e a fabricação de máquinas, tornando a produção mais industrializada. Em 1888 surgiu a primeira fábrica de calçados do Brasil, criada pelo filho de imigrantes, Sr. Pedro Adams Filho, que possuía um curtume e uma fábrica de arreios. O Estado gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando ao longo do tempo o pólo produtor de calçados do Vale do Rio dos Sinos, atendendo a demanda crescente no mercado interno. E assim aquela indústria desenvolveu-se atendendo o mercado local até meados do último século.

As vendas para o mercado externo iniciaram-se no final da década de 1960 com o embarque das sandálias “Franciscano”, da empresa Strassburger, para os Estados Unidos. A produção nacional naquela década era de 80 milhões de pares anuais. Com a conquista de novos destinos no exterior os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais e trabalhavam diretamente com os *line builder*, responsáveis pela criação das linhas, levando o setor ao patamar em que hoje se encontra (ABICALÇADOS, 2006).

A necessidade de produzir mais para atender o crescente mercado externo que se delineava promissor na década de 1960, incumbiu-se de provocar a passagem do sistema artesanal de produção então predominante, para a produção em série, com estabelecimento de linhas de montagem Tayloristas (NORONHA e TURCHI, 2002).

Entre 1960 e 1980 consolidaram-se os setores produtores, tornando-se o Vale do Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul o primeiro pólo em volume produzido e o de Franca (SP) o segundo. Ambos contaram com práticas semelhantes para redução de custos de mão-de-obra, utilizando o deslocamento de parte do processo produtivo do calçado de couro, tais como cola e costura, da linha de montagem da fábrica para ateliês ou bancas, que tem como característica o trabalho familiar.

Este procedimento reduz o custo de produção pela eliminação de encargos sociais, menor remuneração do que a do emprego formal e inexistência de outros direitos legalmente constituídos como férias, fundo de garantia e horas extras.

Essas práticas, aliadas ao sistema de pagamento por peça, às pressões e ao ritmo imposto pela fábrica, cujas linhas de montagem eram abastecidas diariamente, levaram à intensificação da jornada de trabalho e à degradação das condições de trabalho que incorporava crianças, adolescentes e idosos (NORONHA e TURCHI, 2002, p.26).

Embora os trabalhadores formais estivessem num patamar salarial superior ao percebido pelos dos ateliês ou bancas, sofriam pressões quanto à jornada de trabalho para atender picos de produção. A remuneração básica ao final da década de 1980 não ultrapassava três salários mínimos. Outro fato gerador de pressões sociais era a diferença de remuneração, quando comparada à dos trabalhadores de outros setores industriais tradicionais do Estado como os da indústria de alimentação, vestuário e de bebidas. Bazan (2002) *apud* Noronha e Turchi (2002).

Este conjunto de fatores dá origem à intensificação dos conflitos entre capital e trabalho, e os aspectos citados quanto à base étnica comum e a identificação com a sociedade vão perdendo sua importância. O aumento das desigualdades sociais e a degradação das condições de trabalho proporcionaram o crescimento do movimento sindical, o que levou os empresários da região produtora a procurar alternativas, para continuar garantindo a utilização de mão-de-obra barata. Uma delas foi a transferência de unidades produtivas para o interior da região, proporcionando remuneração extra a famílias de agricultores num momento de dificuldades econômicas das pequenas propriedades rurais.

A estratégia de deslocamento das unidades produtivas, com vistas à busca de mão-de-obra mais barata expandiu-se também para alguns pontos do Nordeste brasileiro na década de 1990. Isto ocorreu por uma conjunção de fatores, sendo os principais, a abundância ou disponibilidade de pessoas, baixo nível salarial, incentivos fiscais, oferta de infra-estrutura para facilitar instalações, mecanismos de redução dos custos do contrato formal de trabalho pela criação de cooperativas de mão-de-obra e inexistência de organização sindical mais atuante (NORONHA e TURCHI, 2002).

O Rio Grande do Sul, onde se localizam as empresas pesquisadas, continua sendo o principal Estado produtor e exportador de calçados brasileiros, havendo alta concentração de empresas e outras estruturas do setor no Vale do Sinos. Há, por exemplo, instituições de ensino voltadas para a formação de mão-de-obra especializada para aquela indústria. São elas o SENAI e a UNISINOS, o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA), hoje IBTeC - Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos, instituição esta voltada para pesquisas visando evolução tecnológica do setor calçadista.

### 3.2 EVOLUÇÃO ECONÔMICA

Por tratar-se de um período em que ocorreram grandes alterações na economia nacional, esta etapa objetiva demonstrar, de forma resumida estas modificações, relativas ao cenário econômico em que a indústria calçadista se desenvolveu com mais intensidade, que foi a partir da entrada nos mercados internacionais.

A economia brasileira, até o final da década de 1980, apresentava-se protegida por legislação que dificultava as transações de importação de produtos similares aos produzidos nacionalmente. Isto garantia às empresas a existência de um mercado interno protegido o que possibilitava fazerem experiências com vendas externas e, caso os negócios não prosperassem havia a alternativa do mercado interno.

Com a abertura do mercado local aos importados no início da década de 1990, este cenário se modificou, permitindo a entrada de fornecedores externos, em geral com produtos de melhor qualidade o que proporcionou um movimento de adaptação às novas condições e a necessidade de investimentos em modernização. Ratificando o cenário acima, Coutinho e Hiratuka (2003), definem a década de 1990 como altamente competitiva, a partir das transformações ocorridas na economia mundial e da citada abertura brasileira para o mercado externo.

Segundo Silva *et. al.* (2003), o movimento mais marcante dos grupos empresariais brasileiros foi a migração de parte deles para setores produtores de commodities ou o fortalecimento dos grupos que já estavam nessa área. A produção de bens de consumo duráveis e não duráveis passou para o controle de empresas internacionais.

No que diz respeito à reestruturação da indústria brasileira, a abertura comercial e o regime macroeconômico induziram adaptações por parte das empresas industriais, fossem elas de ordem organizacional ou tecnológica. Nesse sentido, pode-se afirmar que as mudanças na economia do país impuseram às empresas uma necessidade de adotar ajustes referentes a quatro pontos principais: ‘concentração seletiva de atividades nas áreas de maior competência, redução dos níveis de integração vertical com ampliação do conteúdo importado de partes e componentes; reorganização e compactação dos processos e *layouts* de plantas; e redução das hierarquias e níveis organizativos das empresas’ (MIRANDA, 2001 *apud* LAPLANE, COUTINHO e HIRATUKA, 2003, p.110)

O processo de internacionalização ocorreu de forma veloz, com fortes impactos para a indústria nacional, que se apresentava naquele processo em condições desfavoráveis, ficando a estrutura produtiva exposta à competição internacional e aos mercados globalizados. O desafio iminente para a busca de condições mais competitivas foi a necessidade de adaptação

a tecnologias atualizadas que permitissem buscar ganhos de escala e com isso enfrentar os concorrentes externos.

Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), apresentam outro enfoque, resumindo os movimentos econômicos e da indústria brasileira na segunda metade do século passado e descrevem as diversas performances. Entre 1958 e 1962 foi classificada como fase de ouro, quando a economia apresentou crescimentos da ordem de 5,8% ao ano. Entre 1963 e 1968, houve queda nos níveis de produção devido à recessão. De 1968 a 1978, sob a égide do nacionalismo, espírito pregado pelo estilo governista da época, ocorreu uma expansão econômica generalizada com destaque para a indústria automobilística, apesar do choque do petróleo. Nesta época surgem os efeitos da falta de ordenamento econômico, cujo sinal mais perverso foi a inflação crescente, que indicava falta de sustentação da evolução apresentada até então. Entre 1978 e 1990 a indústria apresenta taxas de crescimento negativas, abalada pelos efeitos inflacionários, alimentados pela correção monetária. Na década de 1990, com os níveis de crescimento ainda estáticos, a indústria nacional reestruturou-se, porém ainda sem uma política industrial – diferente do Japão, por exemplo, que vinha apresentando significativos índices de aumento de produção anual. Os resultados no Brasil começam a surgir nos anos 2000.

Não foi diferente com o setor calçadista. Com algumas variações seguiu a tendência da indústria brasileira. A questão está na intensidade com que este setor se movimenta. A Tabela 1 a seguir apresenta a evolução de alguns índices que demonstram movimentos da produção brasileira. Com base nos dados apresentados, pode-se fazer as seguintes comparações:

- a) entre 1970 e 1984 o PIB brasileiro cresceu de US\$ 42,6 bilhões para US\$ 189,7 bilhões – Crescimento de 345,3%;
- b) as exportações de calçados, que em 1970 representaram US\$ 0,008 bilhões, chegaram a US\$ 1.026 milhões em 1984 – crescimento de 12.825%.

A partir de 1984, entretanto, observa-se que o ritmo de crescimento das exportações de calçados perde um pouco da velocidade:

- a) PIB de 1984 a 2005 – de US\$ 189,7 bilhões para US\$ 796,3 bilhões, mais 320%;
- b) exportações de calçados brasileiros em 1984, US\$ 1,026 bilhões, para US\$ 1,887 bilhões em 2005, portanto mais 84%.

Ocorre, portanto, um descasamento do setor analisado em relação ao conjunto do setor produtivo nacional.

**Tabela 1:** Evolução do Comércio Exterior Brasileiro - 1970 a 2005

PIB Brasil			EXP Brasil (FOB)					EXPORTAÇÃO						Saldo	Exp. de Calçados
Período	US\$ bi	Tx. Real	Abert. econ./1	US\$ bi (B)	Var. %	Part. % B/A	B/C	Mundial (FOB)		IMP Brasil (FOB)			US\$ bi FOB (B - D)	US\$ Milhões	
		%						US\$bi (C)	Var. %	US\$ bi (D)	Var. %	Part. % D/A			
1970	42,6	10,4	6,2	2,7	#REF!	6,4	0,91	299,7	#REF!	2,5	#REF!	5,9	0,2	8	
1971	49,2	11,4	6,3	2,9	6,0	5,9	0,86	335,9	12,1	3,2	29,5	6,6	-0,3	29	
1972	58,8	11,9	7,0	4,0	37,4	6,8	1,00	399,9	19,1	4,2	30,3	7,2	-0,2	55	
1973	84,1	13,9	7,4	6,2	55,3	7,4	1,11	556,1	39,1	6,2	46,3	7,4	0,0	93	
1974	110,4	8,1	9,3	8,0	28,3	7,2	0,96	829,1	49,1	12,6	104,2	11,5	-4,7	120	
1975	129,9	5,2	8,0	8,7	9,0	6,7	1,02	850,7	2,6	12,2	-3,4	9,4	-3,5	165	
1976	154,0	10,3	7,3	10,1	16,8	6,6	1,06	958,7	12,7	12,4	1,4	8,0	-2,3	175	
1977	177,2	4,9	6,8	12,1	19,7	6,8	1,12	1.086,3	13,3	12,0	-2,9	6,8	0,1	174	
1978	201,2	5,0	6,5	12,7	4,4	6,3	1,01	1.257,6	15,8	13,7	13,8	6,8	-1,0	279	
1979	223,5	6,8	7,5	15,2	20,4	6,8	0,94	1.625,0	29,2	18,1	32,2	8,1	-2,8	351	
1980	237,8	9,2	9,1	20,1	32,1	8,5	1,04	1.940,8	19,4	23,0	26,9	9,7	-2,8	387	
1981	258,6	-4,3	8,8	23,3	15,7	9,0	1,21	1.924,2	-0,9	22,1	-3,8	8,5	1,2	562	
1982	271,3	0,8	7,3	20,2	-13,4	7,4	1,14	1.765,5	-8,2	19,4	-12,2	7,2	0,8	500	
1983	189,5	-2,9	9,9	21,9	8,5	11,6	1,26	1.734,5	-1,8	15,4	-20,4	8,1	6,5	682	
1984	189,7	5,4	10,8	27,0	23,3	14,2	1,47	1.840,6	6,1	13,9	-9,8	7,3	13,1	1.026	
1985	211,1	7,9	9,2	25,6	-5,1	12,1	1,37	1.872,0	1,7	13,2	-5,5	6,2	12,5	907	
1986	257,8	7,5	7,1	22,3	-12,8	8,7	1,09	2.046,4	9,3	14,0	6,8	5,4	8,3	958	
1987	282,4	3,6	7,3	26,2	17,3	9,3	1,09	2.401,1	17,3	15,1	7,2	5,3	11,2	1.095	
1988	305,7	-0,1	7,9	33,8	28,8	11,1	1,23	2.742,0	14,2	14,6	-3,0	4,8	19,2	1.203	
1989	415,9	3,2	6,3	34,4	1,8	8,3	1,15	2.981,5	8,7	18,3	25,0	4,4	16,1	1.238	
1990	469,3	-4,4	5,5	31,4	-8,6	6,7	0,93	3.395,3	13,9	20,7	13,1	4,4	10,8	1.107	
1991	405,7	1,0	6,5	31,6	0,7	7,8	0,90	3.498,5	3,0	21,0	1,8	5,2	10,6	1.177	
1992	387,3	-0,5	7,3	35,8	13,2	9,2	0,97	3.708,0	6,0	20,6	-2,3	5,3	15,2	1.409	
1993	429,7	4,9	7,4	38,6	7,7	9,0	1,04	3.725,1	0,5	25,3	22,9	5,9	13,3	1.846	
1994	543,1	5,9	7,1	43,5	12,9	8,0	1,04	4.204,0	12,9	33,1	31,0	6,1	10,5	1.537	
1995	705,4	4,2	6,8	46,5	6,8	6,6	0,92	5.042,0	19,9	49,8	50,5	7,1	-3,3	1.414	
1996	775,5	2,7	6,5	47,7	2,7	6,2	0,90	5.308,0	5,3	53,3	7,1	6,9	-5,6	1.567	
1997	807,8	3,3	7,0	53,0	11,0	6,6	0,96	5.518,0	4,0	59,7	12,0	7,4	-6,8	1.523	
1998	787,9	0,1	6,9	51,1	-3,5	6,5	0,95	5.386,0	-2,4	57,7	-3,4	7,3	-6,6	1.330	
1999	536,6	0,8	9,1	48,0	-6,1	8,9	0,86	5.581,0	3,6	49,3	-14,7	9,2	-1,3	1.278	
2000	602,2	4,4	9,2	55,1	14,7	9,1	0,88	6.293,0	12,8	55,8	13,3	9,3	-0,7	1.547	
2001	509,8	1,3	11,2	58,2	5,7	11,4	0,97	6.030,0	-4,2	55,6	-0,4	10,9	2,6	1.615	
2002	459,4	1,9	11,7	60,4	3,7	13,1	0,96	6.302,0	4,5	47,2	-15,0	10,3	13,1	1.449	
2003	493,3	-0,2	12,3	73,1	21,1	14,8	1,00	7.340,0	16,5	48,3	2,1	9,8	24,8	1.549	
2004	604,0	4,9	26,4	96,5	32,0	16,0	1,08	8.939,0	21,4	62,8	30,0	10,4	33,7	1.809	
2005	796,3	2,3	24,1	118,3	22,6	14,9	1,17	10.153,0	13,6	73,5	17,1	9,2	44,8	1.887	

**Fonte:** Exportações Brasileiras: SISCOLEX e SECEX; Importações brasileiras: SISCOLEX e MF/SRF.

Taxa real de variação do PIB: IBGE

PIB em dólar: IBGE

Exportações de Calçados - ABICALÇADOS

Exportação, Importação e PIB mundial: International Financial Statistics (FMI) e World Economic Outlook - September, 2002 (FMI)

**Elaboração:** SECEX/DEPLA (alterações com inclusão de dados da ABICALÇADOS, pelo autor)

Observa-se tendência de desaquecimento do setor calçadista pela evolução do comércio externo onde aquela indústria tem importante participação. O aumento da presença estrangeira em outros setores é positivo. Isto porque, segundo Dunning (1994) *apud* Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003), a própria atividade internacional requer algum volume de comércio de bens intermediários e porque a própria atividade internacional das firmas é propensa a criar ou desviar comércio. Outro aspecto citado pelo autor é o tamanho das empresas internacionais que geralmente são grandes conglomerados, com maior capacidade de transacionar grandes volumes

com melhores condições de preço, diferente do conjunto da indústria nacional, com estruturas menores – portanto com menor poder nas negociações, competindo em condições desfavoráveis.

Mesmo assim os dados abaixo demonstram que o setor calçadista brasileiro apresentou evolução nas exportações, tanto quantitativamente por ter crescido em volume exportado, quanto qualitativamente, por observar-se aumento no valor unitário do produto brasileiro, num cenário econômico controverso e pouco promissor, embora em ritmo inferior ao que ocorreu até meados da década de 1980.

**Tabela 2:** Evolução Exp. Pares e Preço 25-6-2006

Ano	Valor exportado (em US\$ milhares)	Quantidade de Pares (em milhões)	Preço médio (em US\$/par)
1970	8	4	2,19
1980	387	49	7,89
1990	1.107	143	7,74
2000	1.547	163	9,52
2005	1.887	189	9,98

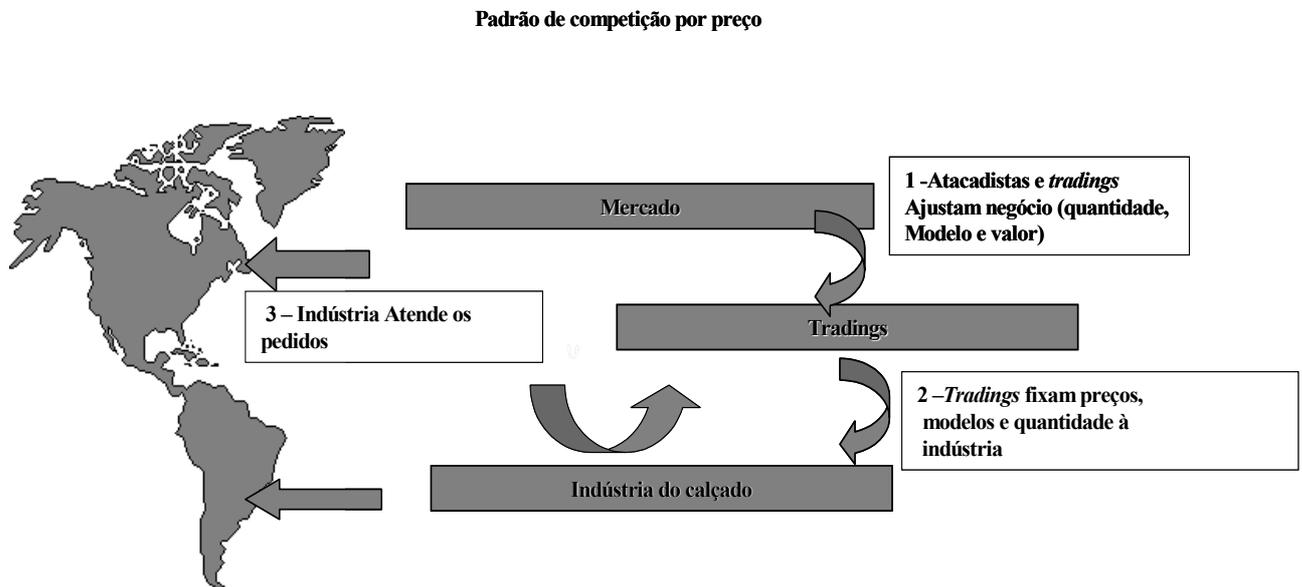
**Fonte:** ABICALÇADOS (MDIC/SECEX) – Obs.: não deduzida a inflação

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ESTUDADO

Na história recente da indústria calçadista brasileira, e não é diferente no Estado do Rio Grande do Sul, região onde é desenvolvido este estudo, observa-se que ela atua sob dois padrões básicos de competição. Por preço e por diferenciação. Tais padrões visam atender determinados mercados. No primeiro modelo, as empresas que operam no padrão de melhor preço iniciaram suas incursões externas voltadas principalmente para o mercado dos Estados Unidos, que demandava grandes quantidades em maiores lotes e com pouca variedade associada, produzidas por empresas de todos os portes, cuja comercialização acontecia através de *trades companies*.

Para este primeiro modelo, são necessários altos índices de produção e produtividade, utilização de mão-de-obra de menor custo e sem tanta qualificação, envolvendo todos os demais fatores de baixo custo de produção, negociações por menores preços com fornecedores visando redução de custos dos componentes, por exemplo.

A figura a seguir demonstra o fluxo das transações que funcionam no sistema acima descrito de produção e comercialização:



**Figura 1:** Padrão de Competição por Preço

**Fonte:** Dados da análise do setor

No segundo modelo de produção e comercialização, caso do mercado interno e da maioria dos demais mercados externos como o europeu, o latino-americano e alguns países do Oriente Médio e Ásia, as empresas diferenciam produtos e atendem pedidos de lotes menores. Esta estratégia competitiva, apesar de reduzir as possibilidades de ganho de escala de produção, por outro lado oferece possibilidade de maiores ganhos por transacionar produtos diferenciados, com qualidade superior, portanto, de maior valor agregado. Atualmente há tendência de diversificação mesmo para o mercado americano, o que proporciona outras variáveis nos de padrões de competição.

Noronha e Turchi (2002) ressaltam três características do setor calçadista:

- 1) a primeira delas é o fato do Brasil ser um dos maiores produtores de calçados do mundo e um dos principais exportadores, mantendo o domínio do seu mercado interno, que consome 70% da sua produção, além de possuir matéria prima abundante por ter o maior rebanho bovino comercializável do mundo;
- 2) a segunda razão é a oferta de empregos no complexo coureiro-calçadista antes comentado, caracterizado pelo uso intensivo de mão-de-obra, o que coloca o Brasil como grande empregador na área da produção de calçados, pela predominância de empresas de pequeno e médio porte;
- 3) e a terceira razão é a existência de diversos pólos produtores no país o que,

considerada a estrutura daquela indústria demandante de mão-de-obra em grande quantidade, oferece oportunidades de melhoria das condições sócio-econômicas nas regiões onde instalada.

Rosa (1997) trouxe à tona uma relevante questão quanto à capacitação da gestão. Seu trabalho classificou este aspecto como deficiente no setor sob análise. A gestão é voltada muito mais para o operacional, ocupando o espaço do planejamento estratégico que visaria o longo prazo e outras atividades críticas e típicas do gestor. Esta situação decorre da origem dos gerentes que, em geral, emergem da área de produção, formada basicamente por técnicos com educação formal apenas básica. A ênfase recai sobre o processo produtivo, havendo deficiências acentuadas nas áreas financeira, comercial, de marketing e de recursos humanos.

O setor calçadista é muito pouco inovador no que se refere à aplicação de novas tecnologias, e continua produzindo com técnicas de produção há muito estabilizadas, isto é, tecnologia que já atingiu relativos limites quanto à transformação dos gestos e do operário em ferramentas, o que dificulta a aplicação maciça de inovações baseadas na informática. Por esta razão é que envolve aplicação intensiva de mão-de-obra.

Com uma mecanização parcial e com uma organização do trabalho do tipo taylorista-fordista, a geração de novas soluções técnicas, as quais podem assegurar novas direções ao progresso técnico, é feita de modo pouco organizado e pouco formalizado, sendo, por isso, caracterizada por simples melhoramentos e, eventualmente, adaptações na tecnologia existente (FENSTERSEIFER, 1995, p.164).

Como a proposta deste estudo é pesquisar empresas da principal região produtora e exportadora, importa apresentar a visão de Porter (1999) relativa à concentração geográfica de determinada indústria, como fator positivo e que se repete no mundo inteiro, por ser característico no setor estudado o agrupamento regional. Segundo ele, a concentração de determinada indústria amplifica o poder da rivalidade doméstica. Este padrão é impressionantemente comum em todo o mundo. Alguns exemplos são as ourivesarias, que se localizam em torno de duas cidades, Arezzo e Valenza Pó, na Itália; empresas de cutelaria, em Solingen, na Alemanha e Seki, no Japão; indústrias farmacêuticas, em Basileia, Suíça; motocicletas e instrumentos musicais, em Hamamatsu, Japão.

Porter (1999) apresenta aspectos positivos dos sistemas produtivos organizados na forma que o autor chama de aglomerados industriais. Propõe que ocorra a eliminação de obstáculos ao crescimento e a melhoria dos mesmos que têm importância prioritária, por serem a força motriz para o aumento das exportações. Desempenham o papel de imãs na atração de investimentos externos. Eles se alinham melhor com a natureza da competição e

com as fontes de vantagem competitiva. Por concentrar em determinada região geográfica o conjunto das empresas do setor, surgem conexões fundamentais para a competição, para a produtividade e, sobretudo, para o direcionamento e velocidade da inovação e da formação de novas empresas, centro de troca de interesses, espaço de diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque. Os investimentos públicos e privados beneficiam maior parcela de interessados.

Relativamente à competição, os aglomerados influenciam no aspecto da produtividade, fator crescente pela proximidade da concorrência e a vontade de fazer cada vez melhor. Também pelo aspecto da complementaridade que permite melhor utilização de muitos insumos que poderiam ser dispendiosos se as empresas estivessem esparsamente distribuídas, passando a ser compartilhados num arranjo produtivo. Outro aspecto relaciona-se com o fortalecimento da capacidade de inovação, que proporciona elevação da produtividade. Como consequência ocorre o surgimento de novas empresas, gerando o crescimento do aglomerado. Quatro são os aspectos de um ambiente local que definem o contexto para o crescimento, a inovação e a produtividade: 1) condições dos fatores (insumos); 2) o contexto para a estratégia e rivalidade; 3) as condições de demanda; e, 4) os setores correlatos e de apoio. A concentração desses fatores e sua otimização pelas empresas em determinada localidade ajudam a explicar porque algumas organizações conseguem inovar mais e se aprimorar de forma consistente em determinados campos.

Os aglomerados proporcionam, na visão de Porter (1999), condições de melhoria nos níveis de competitividade. Outro fator é a condição de demanda do mercado interno que, quanto mais exigente melhor as empresas se preparam para o desafio externo. Além disso, a pressão dos pares intensifica a competição no âmbito do aglomerado. Os custos das transações e o fluxo de informações melhoram. O autor afirma que os aglomerados representam nitidamente uma combinação de competição e cooperação e que o desenvolvimento de aglomerados que funcionam bem é um dos passos essenciais na evolução para uma economia avançada.

Nos aglomerados saudáveis, a massa crítica inicial de empresas denota um processo auto-reforçador em que surgem fornecedores especializados, acumulam-se as informações; desenvolvem-se atividades de treinamento especializado, pesquisa, infra-estrutura e regulamentação apropriadas pelas instituições locais e aumentam o prestígio e a visibilidade do aglomerado (PORTER, 1999, p.254 e 255).

Estes centros produtivos desempenham importante papel para a competitividade e para criação de vantagem competitiva, porque produtividade e inovação são os elementos que definem a competitividade.

Quanto ao sistema de produção e vendas, onde se observa que o calçado nacional ainda não dispõe de imagem externa e de marca própria, revela-se como uma fraqueza. Porter (1999) sugere a necessidade de preservar-se a identidade nacional das unidades de negócios, como diferencial de mercado. Exemplifica com o caso dos automóveis alemães, que tem a preferência do público americano, por serem sinônimo de qualidade, bom padrão de projeto e desempenho.

Um aspecto que atualmente é considerado negativo no setor calçadista é a comercialização desenvolvida por *tradings* que se relacionam com grandes atacadistas externos, deixando o setor produtivo à sua mercê. Fensterseifer (1995) observa que a forma como a venda do produto exportado é feita, prejudica a competitividade do setor, considerando que o calçado é comprado, o que gera dependência ao importador e ausência de esforço para a melhoria das condições da indústria brasileira relativamente à qualidade, à implementação de processos de criação e desenvolvimento, o que, em última instância, deixa de proporcionar a evolução do segmento.

Santos *et. al.* (2002) confirmam esta postura e complementam que a venda externa de calçados é feita principalmente através de marcas de terceiros, pela terceirização de atividades produtivas da indústria calçadista e pela encomenda de comerciantes com suas marcas no mercado mundial. A definição do *design*, preço máximo a ser pago, matéria-prima a ser utilizada são itens definidos pelos compradores. Em geral, as médias empresas são especializadas em sapatos de couro para o mercado externo, e não usam marcas próprias, em virtude de serem sub-contratadas por grandes distribuidores externos, principalmente dos Estados Unidos. Exemplos são as empresas Reichert, Schimidt, Paquetá, Dilly, Maide, Andrezza, Daiby, Cariri (BNDES, 1998).

Ruas (1989) (*in* “O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade”) *apud* Fensterseifer *et al.* (1995), ao descrever a existência de grandes *pools* de importação e distribuição de calçados localizados nos Estados Unidos e na Comunidade Econômica Européia, hoje União Européia, conclui que estas organizações passam a dominar a importação e a distribuição, deslocando-se pelo mundo, interferindo nos mercados desde a criação, *design*, marketing e controle amplo sobre a moda dos segmentos mais massificados. Terminam por definir modelo, preço de compra, volume dos lotes e qualidade. Este processo

caracteriza o complexo calçadista mundial pela hegemonia da comercialização sobre a produção.

Outros dois aspectos finais que dizem respeito à estrutura da região produtora foco deste estudo e ligados à questão dos trabalhadores são comentados por Santos *et. al.* (2002) em seu estudo no *cluster* coureiro-calçadista gaúcho. Um deles é o pouco investimento em capacitação da mão-de-obra, inclusive no nível gerencial. O outro é a questão da estrutura sindical: o setor é permeado por grande número de sindicatos; são 140 ao todo, sendo que só no Estado do Rio Grande do Sul são 58, o que demonstra a fragmentação dos acordos coletivos e a dificuldade de integração no setor.

Portanto, a atual estrutura do setor estudado apresenta várias facetas, algumas positivas e que apresentam benefícios ao conjunto da indústria e outras negativas que devem ser melhoradas ou suprimidas. É nesse contexto que as onze empresas pesquisadas atuam e conseguiram se desenvolver diferentemente de muitas que não obtiveram o mesmo sucesso. Que posicionamentos estratégicos praticaram para proporcionar a diferença de performance são os objetivos deste trabalho e serão apresentadas a seguir.

## 4 PESQUISA E ANÁLISE

As empresas integrantes desta pesquisa foram selecionadas entre as mais destacadas do setor calçadista gaúcho. Inicialmente foram escolhidas dezesseis delas. O primeiro critério foi a sua posição de destaque no setor, seguido da análise da sua trajetória. Após a escolha foram consultadas quanto à disposição em submeter-se à pesquisa. Onze delas aceitaram e são elas que compõem o presente estudo.

Aspecto importante previamente ajustado com as entrevistadas foi a escolha do interlocutor que representaria a empresa. O perfil traçado no item 1.5 da METODOLOGIA, primeiro parágrafo, prevê que seja uma pessoa da alta administração, que participou do processo de desenvolvimento da organização, ou que conheça a sua história em profundidade. O Quadro 1 possibilita visualizar algumas características dos respondentes, de forma a comparar com o perfil delineado na metodologia:

**Quadro 1:** Perfil dos Respondentes

Anos	Cargo	Ano de Início de atividade na empresa	Observações
Empresa 1	Sócio-Administrador	1.970	Filho do fundador
Empresa 2	Superintendente Financeiro	1.981	
Empresa 3	Gerente Financeiro e Contador	1.975	
Empresa 4	Sócio-Administrador	1.961	Fundador
Empresa 5	Gerente Financeiro	2.000	Mantinha ligações com proprietários anteriormente
Empresa 6	Gerente Financeiro	1.977	
Empresa 7	Diretor Financeiro	1.998	
Empresa 8	Diretor Administrativo-financeiro	1.998	
Empresa 9	Sócio-Administrador	1.977	Fundador
Empresa 10	Gerente Financeiro	2.000	
Empresa 11	Gerente Financeiro	1.981	

**Fonte:** Pesquisa em maio/julho-2006

As onze empresas pesquisadas são as seguintes:

- Bison Indústria de Calçados Ltda
- Calçados Beira Rio S A
- Calçados Dilly S A
- Calçados Maide Ltda
- Calçados Marte Ltda
- Daiby S A
- Dakota S A
- Grendene Sobral S A

- Indústria de Calçados West Coast Ltda
- Indústria de Calçados Wirth Ltda
- Paquetá Calçados Ltda

Quanto ao porte, as empresas estão assim distribuídas: quatro de médio e sete de grande porte. O critério de classificação adotado é o da rede bancária brasileira, com base na última ROB – Receita Operacional Bruta – ano de 2005. Por este critério, são consideradas de médio porte aquelas do ramo manufatureiro, que apresentaram no último ano uma ROB entre R\$ 10 e R\$ 100 milhões/ano; e grandes, as com ROB acima de R\$ 100 milhões/ano. Importante registrar que, em razão das características da estrutura das empresas brasileiras, se comparadas a padrões globais, uma grande empresa no cenário econômico do Brasil nem sempre é considerada como tal para os padrões mundiais.

As empresas acima, apresentadas em ordem alfabética, receberam um número aleatório para efeito de análise - de um a onze - para evitar identificação, atendendo solicitação de alguns dos entrevistados, numeração esta que não obedece a ordem alfabética, e é mantida durante todo o estudo.

O tempo total investido nas entrevistas foi de trinta e cinco horas. Houve muita diversidade de comportamentos entre os entrevistados quanto à disponibilidade. Em duas delas os empresários propuseram a utilização de toda uma tarde, objetivando, além de responder à pesquisa, realizar visita ao parque fabril e demonstrar todo o processo produtivo. Houve outros que limitaram previamente o tempo, requerendo maior agilidade, porém nenhuma entrevista demandou menos que 1h30 min.

O tempo dispensado no trajeto não está computado nas horas acima. A agenda não permitiu o aproveitamento de mais de uma entrevista por viagem, em razão da disponibilidade de tempo dos entrevistados. Houve necessidade de deslocamento, a partir de Porto Alegre (RS), para cada empresa pesquisada, para as seguintes cidades: Dois Irmãos (RS) – onde se localizam duas empresas pesquisadas; Farroupilha (RS) – uma empresa; Ivoti (RS) – duas empresas; Nova Hartz (RS) - uma empresa; Nova Petrópolis (RS) – uma empresa; Novo Hamburgo (RS) - duas empresas; e, Sapiranga (RS) - duas empresas.

Quanto à segunda etapa da pesquisa – questionário entregue ao final da entrevista – não há como quantificar o tempo gasto pelos respondentes. Alguns devolveram pelo correio através de envelope selado e endereçado entregue, outros pela internet ou por fax.

## 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PESQUISADOS – ENTREVISTA

A seguir, são apresentados e analisados os resultados das entrevistas.

### 4.1.1 Trajetória de Crescimento - Análise

**Quadro 2:** Trajetória de crescimento

Questões	Razões das iniciativas de expansão	Principal fator determinante do crescimento	Aspectos estratégicos considerados	Produziu/produz linha diversificada?	Operar num cluster local é aspecto favorável?
<b>Empresa 1</b>	Demanda de seus produtos no mercado; Busca de maior lucratividade	Décadas 1970/80 tradicional modelo exportador. Hoje, produto e mercado diferenciados	Aproveitamento de incentivos à exportação	Sim; mocassins femininos em vários modelos e calç.infantis. Pequenos lotes	Sim. Possui várias plantas na região por ser fator favorável. Encontra todos os componentes/serviços
<b>Empresa 2</b>	Incentivos e oportunidade específica para Os Estados Unidos	Agente específico que detinha grande parte do mercado americano	Cadeia de suprimentos. O fato de terem curtumes próprios	Sim; calçados femininos em couro, com valor agregado	Sim. De fundamental importância
<b>Empresa 3</b>	Para atender o mercado quando apresentava procura crescente	O mercado puxava a produção levando ao crescimento	Sempre produziu ao mercado americano seguindo antigo padrão do Vale	Atualmente sim, agregando valor e fornecendo lotes menores	Sim. De fundamental importância
<b>Empresa 4</b>	Incentivos na década de 1970 e diversificação na década de 1990	Flexibilidade na diversificação e visão de mercado	Sua visão do negócio, visualizando novas tendências	Sim	Não. Prevê o fim do <i>cluster</i> no Vale em 5 anos. Produz-se em qualquer lugar tendo marca.
<b>Empresa 5</b>	Em razão do aumento da demanda no mercado interno	Agressividade da equipe comercial	Qualidade do produto e foco no mercado interno	Sim, com 100 linhas/600 modelos (Cores variadas)	Está afastada mas a proximidade ajuda. É importante dispor do que precisa no Vale.
<b>Empresa 6</b>	Sempre cresceu por demanda do mercado	Admissão de sócio em 1984 que veio para incrementar exportações	Sair de grandes lotes e atender pequenos, com grande diversidade	Sim	Sim. De fundamental importância
<b>Empresa 7</b>	Por ter como meta ser a maior fábrica de calçados do país	Diversificação da linha de produtos e linhas para todas as classes sociais	Criando sempre novos produtos que o mercado aceite	Sim	É elemento facilitador, embora tenha plantas fora do <i>cluster</i>
<b>Empresa 8</b>	Atender a crescente demanda dos seus produtos	Uso da marca própria com produtos de qualidade à classe B	Pulverizar venda no mercado externo. Atua em 86 países	Sim	Sim. De fundamental importância
<b>Empresa 9</b>	Atender crescente demanda do mercado interno	Qualidade dos seus produtos, reconhecidos pela marca própria	Aproveitamento de épocas de crises e marca conhecida	Sim	De importância fundamental
<b>Empresa 10</b>	Em razão do segmento escolhido e foco atribuído	Foco em uma linha específica de produto	Qualidade do produto e boa estrutura de marketing	Sim	Não. Há muita discórdia entre os empresários
<b>Empresa 11</b>	Atendimento da demanda dos produtos inovadores	Inovação do produto estruturada em marketing agressivo	P&D, produção, vendas e marketing conciliados	Sim	Não. Produção toda no Nordeste

Fonte: Dados da entrevistas - Maio/Junho 2006

As decisões ou iniciativas de crescimento identificadas na entrevista estão sumarizados no Quadro 2 acima e comentadas a seguir. Foi esclarecido aos entrevistados que o crescimento a que se refere a pergunta trata-se de ampliação de plantas e concomitante aumento de estrutura, como número de empregados, equipamentos e tudo o mais necessário para o aumento da produção e vendas.

Observa-se predominância de ações reativas, ou seja, a principal causa do crescimento das empresas foi o aumento da procura por seus produtos. A segunda razão da iniciativa é a existência de incentivos governamentais à exportação; outros motivos que surgiram foram, aumento da lucratividade, oportunidade surgida com exportação a um país específico. Motivos peculiares foram os da Empresa 7, que informa ter como meta ser a maior fábrica de calçados do país e da Empresa 10 que refere-se ao segmento e foco atribuídos no negócio. Estas duas organizações apresentam estrutura administrativa profissionalizada e comitê decisório formal, elaboram planejamento estratégico com vistas à condução dos negócios no longo prazo. São estilos administrativos que divergem do que foi descrito no item 3.3 “Características do Setor Estudado”, a partir do estudo de Rosa (1997) que generaliza a gestão no setor como voltado ao operacional, dispensando-se pouca importância ao planejamento estratégico e outras atividades sob responsabilidade do gestor. Embora esta divergência tenha aparecido com mais nitidez nestes dois casos, pode-se afirmar que todas as pesquisadas contestam a afirmativa daquele autor. Aquelas, embora sem a mesma sofisticação das duas anteriores, organizam-se estrategicamente em estrutura administrativa de bom padrão apesar de não estruturarem planejamento estratégico nos moldes usuais constantes dos livros.

A segunda pergunta, solicita ao entrevistado que informe a razão predominante do seu crescimento. Algumas desenvolveram-se inicialmente a partir do antigo padrão de relacionamento com as *tradings* e seu principal mercado – os Estados Unidos – situação hoje alterada para a diversificação de mercados, qualidade e agressividade da força de vendas, diferenciação de produtos, qualidade reconhecida dos itens vendidos, com marca própria consagrada junto ao público consumidor, foco em determinado segmento, inovação na produção a partir de estrutura de marketing qualificada. Cresce aqui a diversidade de motivos que proporcionaram o seu sucesso e aumenta a divergência em relação ao padrão administrativo do conjunto das empresas do setor estudado.

A terceira pergunta refere-se a aspectos estratégicos praticados. Neste item foi feito esclarecimento adicional a todos os entrevistados, no sentido de indicarem as estratégias consideradas determinantes do sucesso ao longo da história da organização. O resultado novamente é muito diverso. Cada organização explorou oportunidades específicas,

apresentadas no Quadro 2, na coluna relativa a “Aspectos estratégicos considerados”. É importante destacar novamente o comportamento divergente destas organizações em relação ao agregado do setor, relativamente a estratégias, posicionamento nos mercados tanto interno como externo e quanto à qualificação da produção, além das mudanças no relacionamento comercial com os compradores e volumes entregues.

A quarta questão refere-se à visão do entrevistado quanto à diferenciação da produção. A pergunta objetivava avaliar a importância da saída do padrão tradicional de produtos padronizados com atendimento em grandes lotes. Observou-se nas respostas e *in loco* a alta diferenciação nas linhas produzidas, situação demonstrada nas entrevistas, que aconteciam nos *show-rooms* das empresas ou eram seguidas de visitação às linhas de produção. A exceção é a Empresa 3 que ainda tem parte da produção padronizada e em grandes lotes; iniciou diferenciação nos últimos dois anos

A quinta questão, que objetiva levantar a percepção do nível de importância de instalar-se num arranjo produtivo local apresentou como resultado, dentre as onze pesquisadas, a conclusão de ser positivo para nove e duas informam ser indiferente. As duas discordantes têm a seguinte opinião: o primeiro empresário previu o fim do *cluster* do Vale do Sinos nos próximos cinco anos e afirmou ainda que basta deter marca forte e clientes e o calçado pode ser fabricado em qualquer lugar. O segundo considera que o fabrico de calçados independe da proximidade dos demais fabricantes. Quanto às que consideram ser importante atuar proximamente, comentam que a estrutura existente e a cadeia de suprimentos disponível é fator positivo. Uma das empresas que fica relativamente afastada disponibiliza veículo que se desloca diariamente a Novo Hamburgo (RS) para tratar de assuntos ligados à produção e ao negócio.

## 4.1.2 Estratégias de Mercado - Análise

Quadro 3: Estratégias de Mercado

Questões	Entrada no mercado externo	Negócios da empresa (últimos 30 anos)	Principais razões das mudanças	Como conduz o planejamento estratégico?	Como decide entrada para novos mercados?
<b>Empresa 1</b>	Busca de rentabilidade	Produzir calçados femininos em couro	Ajustar-se ao mercado e taxas de câmbio (custos)	Não tem. Reuniões diárias com sócios	Atua com agentes que sugerem mercados/clientes
<b>Empresa 2</b>	Aproveitamento de capacidade ociosa e oportunidade negocial	Produzir calçados femininos em couro	Acompanhar tendências do mercado	Planeja para o prazo de três anos com envolvimento de todas as áreas	Existe equipe comercial que está em constante prospecção.
<b>Empresa 3</b>	Até 1980 produzia 80% ao mercado interno. Decidiu aproveitar Incentivos	Produzir calçados femininos em couro	Tentou voltar am Mercado interno mas a exportação era mais rentável	Não faz. Planeja contingencialmente	Tem equipe que prospecta. Cliente fornece modelo e acompanha a produção.
<b>Empresa 4</b>	Em 1980 para aproveitar taxa de câmbio e incentivos	Até 1990 produziu. Calçados femininos. Em 1990 tênis marca própria e de terceiros.	Diversificação seguindo tendências do mercado	Três sócios planejam para três anos e revisam mensalmente	Utiliza prospecção de agentes tradicionais e de confiança
<b>Empresa 5</b>	Não foca mercado externo. É muito suscetível a crises	Fabricar calçados femininos para o mercado interno	Não houve mudança de estratégia	Não faz. Tem a visão de que os problemas são resolvidos no dia-a-dia. Adm. Contingencial	A área comercial a partir de indicações dos representantes
<b>Empresa 6</b>	Novo sócio em 1984 com este objetivo. Incurções desastrosas no mercado interno	Produzir calçados femininos e infantis	Por perceber vantagens no mercado externo, como incentivos.	Não tem. A diretoria faz reuniões semanais onde tomam as decisões	Por agentes tradicionais e confiáveis
<b>Empresa 7</b>	Tem foco no mercado interno mas no externo, oferece algumas vantagens financeiras	Fabricar calçados femininos ao mercado ao público diverso.	Nunca mudou seu direcionamento ou trajetória	Ocorre anualmente mas as grandes decisões são tomadas em reuniões semanais	Nas reuniões semanais são analisados novos mercados e grandes clientes
<b>Empresa 8</b>	A partir de 1998 com visão de marca própria, canais compatíveis de distribuição	Produzir calçados femininos (até 1998). Depois, agregar serviços como design, moda e distribuição ágil e eficiente	Visão de mercado entendendo ser importante deter marca e lojas próprias (hoje são 46 fora do Brasil)	Através de consultoria, por prazo de 5 anos, levantando dados dos mercados onde atua	Estudando sua potencialidade considerando a existência de demanda na classe B
<b>Empresa 9</b>	Atende pequena demanda de clientes tradic. Foco no mercado interno.	Fabricar toda a linha de calçados femininos da moda	Nunca mudou seu direcionamento ou trajetória	Decisões são tomadas no dia-a-dia pelos familiares	Decisão da empresa e co-responsabilidade dos representantes

Continua...

...Continuação

Questões	Entrada no mercado externo	Negócios da empresa (últimos 30 anos)	Principais razões das mudanças	Como conduz o planejamento estratégico?	Como decide entrada para novos mercados?
<b>Empresa 10</b>	Tem foco no mercado interno mas exporta pequena quantidade com marca própria	Acessórios, componentes, calçados femininos e infantis. Desde o ano 2000 produz calçados masculinos ao público jovem	A última mudança foi para atribuir foco a um segmento de mercado	Faz planejamento estratégico - sabe onde quer chegar em 2010. Tem comitê decisório	Equipe de representantes tradicionais e de confiança
<b>Empresa 11</b>	Produto típico de verão. Aproveitar sazonalidade	Até 1979 produtos de plástico para a agroindústria. A partir de então produzir calçados femininos em plástico	O sucesso do produto, que foi inovador	Não tem planejamento estratégico formalizado	Não respondeu

**Fonte:** Dados da entrevista - Maio/Junho 2006

Nesta etapa da entrevista, também composta por cinco perguntas abertas, objetivou-se conhecer as estratégias de mercado adotadas ao longo do desenvolvimento daquelas organizações, cujos resultados são comentados a seguir.

Em resposta à primeira pergunta relativa à entrada no mercado externo, surgiram diversos motivos, porém houve predominância para a questão do aproveitamento de incentivos governamentais à exportação. As outras razões foram a busca de maior rentabilidade, utilização de capacidade ociosa, taxa de câmbio favorável e aproveitamento de período de queda nas vendas para o mercado interno em razão de trabalhar com linha exclusiva de verão. Há duas delas que não têm interesse em exportar por considerarem o ambiente turbulento, concentrando-se no mercado interno: têm dificuldade de convivência com oscilação da taxa de câmbio e sofreram prejuízos em crises vivenciadas no passado. Ainda assim atendem poucos e tradicionais clientes estrangeiros deixando claro não ser seu foco; porém estes negócios incluem a condição do pagamento antecipado, segundo os entrevistados. Importante destacar o comportamento de outras duas empresas que aderiram à exportação com marca própria, sendo este mais um posicionamento diferente do padrão histórico da indústria estudada.

À segunda pergunta - Negócios da empresa nos últimos 30 anos – a resposta de oito delas foi “produzir sapatos femininos em couro”. As outras três produzem: 1) tênis e calçados

femininos; 2) calçados masculinos; e, 3) calçados femininos em plástico. Adotaram a diversificação dos mercados compradores, a venda com marca própria e a agregação de valor; duas têm pequena parcela do faturamento proveniente da venda de calçados infantis. Aqui confirma-se o perfil da indústria calçadista do Estado do Rio Grande do Sul apresentado na caracterização do setor, que é de produzir calçados femininos, o que a diferencia dos demais pólos brasileiros.

Em atendimento à terceira questão, direcionada aos que efetivaram mudanças significativas no seu posicionamento de mercado, observou-se razões como a agregação de valor e a diversificação de mercados, ocorrida mais significativamente a partir da década de 1990 quando a concorrência externa, principalmente da China, foi absorvendo o mercado americano, destino do maior volume das exportações brasileiras; a entrada daquele competidor, então considerada uma ameaça, passou a ser uma oportunidade para este grupo de empresas que buscaram novos mercados, modificando seus padrões de competição.

Escolher o mercado onde as organizações vão atuar é uma dentre as decisões estratégicas a serem tomadas pela alta administração. Entretanto, dela decorre o direcionamento de boa parte dos esforços e recursos das organizações, razão da inclusão desta pergunta no bloco de Mercado. Ao serem perguntados sobre a forma como é conduzido o planejamento estratégico da organização, observou-se que apenas duas o fazem formalmente, seguindo conceitos teóricos existentes. As demais administram contingencialmente, com reuniões semanais ou mensais das diretorias. Um dos entrevistados declarou que muitos problemas ocorrem no dia-a-dia e não seria o planejamento estratégico que os solucionaria.

A quinta questão relativa à decisão de entrada em novos mercados apresenta comportamentos variados. Há, entretanto, relativa predominância quanto à análise por parte das diretorias ou dos departamentos comerciais, das indicações feitas por agentes ou representantes comerciais tradicionais e conceituados de novos clientes ou de mercados classificados como promissores. Este fato surgiu com muita ênfase nas conversas com os entrevistados. As estruturas comerciais são intensamente embasadas em relações comerciais com empresas de representação para o mercado interno e de agentes para o mercado externo. Estas estruturas recebem um valor percentual sobre o volume vendido e são instigadas a incrementar negócios através de um regime de metas fixados pelas empresas, em geral desafiadoras, atreladas à capacidade produtiva das áreas de produção e seus projetos de expansão. Vários depoimentos indicaram que este sistema oferece razoável segurança porque a remuneração somente ocorre após o efetivo pagamento das entregas. Esta estrutura, que

diverge do antigo padrão da maioria das empresas desta indústria, é muito valorizada pelos empresários pesquisados.

Identificou-se uma empresa que se diferencia das demais, durante as entrevistas, ao tratar da diversificação de mercados. Trata-se da Empresa 8. Esta organização optou por atender segmento diferenciado de clientes - Classe B, com venda exclusiva da sua marca em lojas próprias ou franquias instaladas tanto no mercado interno quanto no exterior, onde já dispõe de uma rede com 42 unidades internacionais. Entre estas franquias e fornecimento para lojas multimarca, está presente em 86 países. O conceito do negócio desta organização é a oferta de um conjunto de benefícios envolvendo produtos e serviços, do qual faz parte o calçado, um sistema de logística classificado como muito eficiente que objetiva atender pequenos pedidos, de produtos diferenciados de alto valor agregado e manter toda a rede abastecida, em qualquer ponto de venda dos acima citadas, em poucos dias.

#### 4.1.3 Modernização do Processo/Produto - Análise

**Quadro 4:** Modernização do Processo/Produto

Questões	Utiliza serviços de quais entidades? (SENAI, CTCCA, outra?)	Seu produto é considerado de maior valor agregado?	Tem linhas distintas para produzir p/mercado interno e externo?	Suas equipes (inclusive na produção), são flexíveis?
Empresa 1	SENAI, CTCCA e ABICALÇADOS	Sim	Não	Sim
Empresa 2	SENAI, CTCCA e ABICALÇADOS	Sim	Não	Sim
Empresa 3	SENAI, CTCCA e ABICALÇADOS	Sim embora produza por encomenda	Não	Sim
Empresa 4	SENAI, CTCCA e ABICALÇADOS	Sim. No produto tênis produz outras marcas e desenvolve tecnologias	Sim	Sim
Empresa 5	SENAI, CTCCA e ABICALÇADOS	Sim	Não	Sim
Empresa 6	SENAI e ABICALÇADOS	Sim	Não	Sim
Empresa 7	SENAI e ABICALÇADOS	É em 50% (marca própria): restante não	Não	Sim
Empresa 8	SENAI, CTCCA e ABICALÇADOS	Sim	Não	Sim
Empresa 9	CTCCA e ABICALÇADOS	Sim	Não	Sim
Empresa 10	SENAI, CTCCA e ABICALÇADOS	Sim	Não	Sim
Empresa 11	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Dados da entrevistas em Maio/Junho 2006

Este último bloco objetivou verificar no seu sistema de produção, os aspectos ligados à qualidade e diferenciação, a forma de organização das estruturas produtivas e a postura dos empregados frente à diversificação dos produtos.

A primeira pergunta objetivou verificar a preocupação destas empresas quanto à modernização dos produtos, razão pela qual foi pesquisado o envolvimento com entidades que oferecem treinamento, evolução tecnológica ou que congregam de alguma forma o setor. Houve unanimidade no uso dos treinamentos do SENAI para a área operacional e utilização da estrutura da CTCCA (hoje IBTeC) para testes de itens, o que indica a preocupação com a qualidade na produção e são sócias da ABICALÇADOS.

Quanto à agregação de valor aos produtos, questionamento da segunda pergunta, todos confirmam trabalhar nesta linha, em estágios diversos. A que fabrica sob encomenda para o mercado americano, por exemplo, informa que direciona parte da produção a segmento diferenciado. Outra produz com marca própria e de alto valor agregado para as classes A e B, além de produtos populares e de preço baixo para as demais classes. As que tem como foco o mercado interno apresentam diversidade de linhas, algumas populares e outras sofisticadas, utilizando marca consagrada e reconhecida há duas décadas.

Relativamente à organização da produção, apenas a Empresa 4 produz em linhas distintas para os mercados interno e externo. As demais utilizam a mesma estrutura, o que implica em equalização dos produtos para ambos os mercados o mesmo acontecendo relativamente a processos e componentes, resultando em produtos finais de mesma qualidade para ambos os destinos.

Por último, a posicionamento observado nas entrevistas, no que se refere ao novo sistema de vendas praticado pelas pesquisadas – pequenos lotes de produtos diferenciados – requer disposição das equipes, em todos os níveis, para constantes alterações nas linhas de produção. Esta postura é requerida em todas as demais áreas em consonância com o disposto no referencial teórico, item 2.3 “ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DOS PROCESSOS E DOS PRODUTOS” onde a estratégia é definida como “a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa” (PORTER, 1999, p 73). Os entrevistados, ao serem perguntados quanto à flexibilidade das suas equipes, foram unânimes em afirmar que não há como trabalhar na indústria do calçado hoje, sem esta prontidão para as constantes mudanças; esta disposição é pré-requisito em qualquer atividade da indústria calçadista, segundo os entrevistados.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PESQUISADOS - QUESTIONÁRIO

A análise que segue refere-se ao questionário entregue por ocasião das entrevistas. As respostas apresentam-se agrupadas, para melhor visualização. Como informado na abertura do capítulo 4, as empresas estão identificadas pelo mesmo número durante todo o estudo, objetivando omitir sua identificação.

Apenas uma empresa não devolveu o questionário. Nos Quadros e Tabelas a seguir, são apresentadas as respostas de forma agrupada, para facilitar a visualização e entendimento e a análise é desenvolvida após cada um dos conjuntos de dados.

### 4.2.1 Trajetória de Crescimento - Análise

As Tabelas 3 a 5, mostram informações relativas à evolução das empresas pesquisadas quanto a faturamento, número de empregados e número de pares produzidos. Estes dados demonstram o crescimento expressivo do conjunto de organizações pesquisadas.

**Tabela 3:** Faturamento (no ano indicado, em R\$ mil)

Anos	1970	1980	1990	2000	2005
Empresa 1	ni	200.092	949.251	56.302	76.580
Empresa 2	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 3	2.000	8.000	21.600	62.500	46.500
Empresa 5	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 6	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 7	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 8	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 9	ne	4.000	34.000	119.000	192.000
Empresa 10	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 11	ni	ni	ni	ni	ni

**Legenda:** ni-Não informado, ne-Não existia.

**Fonte:** Dados da pesquisa - Junho/2006

Os seguintes aspectos podem ser destacados do quadro anterior:

- somente três empresas forneceram os dados. As demais alegam tratar-se de informação sigilosa;
- delas, duas forneceram valores aproximados (em números arredondados), em moeda atual, considerando os planos econômicos ocorridos;
- observa-se grande evolução no valor faturado. Apenas a Empresa 3 apresenta queda comparando-se os períodos 2000 a 2005; dentre as pesquisadas, é a que mantém maior concentração de vendas para os Estados Unidos e utiliza marca de terceiros em boa parte da sua produção (ver Tabela 8 e Quadro 5);

- d) verifica-se no Quadro 2 que esta empresa continua produzindo para o mercado americano, mantendo razoável volume de vendas em grandes lotes.

**Tabela 4:** Número de Empregados (no ano indicado)

Anos	1970	1980	1990	2000	2006
Empresa 1	160	256	892	1.399	1.316
Empresa 2	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 3	110	500	1.901	2.387	1.640
Empresa 5	ne	450	1.500	7.500	8.600
Empresa 6	12	270	1.295	1.252	1.266
Empresa 7	ni	ni	ni	ni	3.689
Empresa 8	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 9	ne	300	800	1.952	1.800
Empresa 10	ni	ni	ni	800	300 *
Empresa 11	ne	800	4.600	16.000	19.000

**Legenda:** ni-Não informado, ne-Não existia

\* Forte terceirização segundo o entrevistado

**Fonte:** Dados da pesquisa - Junho/2006

Tradicionalmente, os principais indicadores da evolução das empresas calçadistas são o seu número de empregados e de pares vendidos. A tabela 4 apresenta o histórico, entre as organizações investigadas, que apresentam os seguintes aspectos:

- quase a totalidade delas cresceu significativamente, destacando-se a Empresa 11;
- também é comportamento da maioria a redução do número de empregados entre 2.000 e 2.006;
- a Empresa 10 apresenta redução mais significativa em 2.006, comparativamente ao ano 2.000. Por ocasião da entrevista apurou-se que ela optou pela terceirização, como estratégia de otimização da produção e redução de custos.

**Tabela 5:** Número de Pares Produzidos (no ano indicado, em milhares)

Anos	1970	1980	1990	2000	2005*
Empresa 1	154	674	1.265	2.068	1.864
Empresa 2	432	1.425	4.421	8.958	10.555
Empresa 3	300	1.325	2.409	4.441	2.922
Empresa 5	ne	280	1.430	11.450	8.780
Empresa 6	50	430	2.058	1.521	1.500
Empresa 7	ne	ni	ni	ni	17.000
Empresa 8	ne	ne	ne	ni	ni
Empresa 9	ne	1.000	2.000	6.100	7.500
Empresa 10	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 11	ne	6.000	28.000	115.000	140.000

**Legenda:** ni-Não informado, ne-Não existia

\* no ano 2005 ou estimativa para o ano 2006

**Fonte:** Dados da pesquisa - Junho/2006

Ocorre a mesma tendência quanto ao volume produzido, se comparado ao comportamento do faturamento (Tabela 3) e ao número de empregados (Tabela 4). A

Empresa 3 também apresenta redução mais significativa em volume produzido no último período, em relação ao penúltimo se comparada ao grupo pesquisado.

Esta, conforme registrado no Quadro 2, sempre produziu para o mercado americano. O entrevistado indicou que a empresa busca diversificar clientes e vender em menores lotes, seguindo o que vem sendo praticado pelas demais.

#### 4.2.2 Estratégias de Mercado - Análise

Os demonstrativos a seguir, Tabelas 6 a 10 e Quadros 5 e 6, apresentam dados ligados à posição das empresas pesquisadas frente aos mercados.

**Tabela 6:** Primeiras Exportações

Especific.	Ano	Pares	US\$*	Produto	Via
Empresa 1	1971	ni	ni	Calçado feminino	<i>trading</i>
Empresa 2	1971	93.000	11,00	Calçado feminino	<i>trading</i>
Empresa 3	1979	300	5,00	Calçado feminino	iniciativa própria
Empresa 5	2000	ni	ni	Calçado feminino	iniciativa própria
Empresa 6	1982	5.000	4,00	Sandálias femininas	iniciativa própria
Empresa 7	1980	ni	ni	Calçado feminino	iniciativa própria
Empresa 8	2000	ni	ni	Calçado feminino	iniciativa própria
Empresa 9	1984	3.800	7,20	Calçado feminino	iniciativa própria
Empresa 10	1998	ni	ni	Calçado masculino	iniciativa própria
Empresa 11	1981	ni	ni	ni	ni

\* Preço médio em US\$

ni = não informado

**Fonte:** Dados da pesquisa - Junho/2006

Das informações da tabela 6, observa-se:

- que as empresas mais antigas ingressaram no mercado externo através de *trading*;
- com duas exceções, o produto vendido é calçado destinado ao público feminino.

Como já citado no histórico do setor calçadista, o pólo produtor do Vale do Sinos tem a tradição de fabricar calçados femininos. É possível que esta especialidade tenha surgido em razão da demanda e não por iniciativa das firmas;

- o volume vendido é muito diverso ou não é informado. Este fato não é analisado em razão do desconhecimento da estrutura produtiva das empresas à época;
- verifica-se muita diferença nos preços praticados.

**Tabela 7:** Histórico de Produtos Fabricados

Item	Produto	Início	Fim	Produto	Início	Fim	Produto	Início	Fim
Empresa 1	Linha feminina moda	1948	m	Linha masculina	1998	1.999	Linha infantil	1987	m
Empresa 2	Linha feminina moda	1945	m						
Empresa 3	Linha feminina moda	1980	m						
Empresa 5	Linha feminina moda	1976	m						
Empresa 6	Linha feminina moda	1981	m	Sandálias senhoras	1974	1.982	Linha infantil	1968	1.975
Empresa 7	Linha feminina	1975	m						
Empresa 8	Linha feminina	1991	m	Mocassim	1977	1.982	Calçados senhoras	1982	1.990
Empresa 9	Linha feminina moda	1990	m						
Empresa 10	Linha masculina jovem	2000	m						
Empresa 11	Linha feminina	1979	m	Diversos (em couro)	1975	1.999	Linha infantil	1979	m
				Linha masculina	1984	m			

**m** = mantem

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

Observa-se o produto “Linha Feminina da moda” como a manufatura mais preponderante e sendo produzida há muitos anos. Apenas uma, produz calçados masculinos. Antes fabricava itens diversos em couro como cintos, bolsas e sandálias. Segundo o entrevistado, em 2000 adotou foco na “Linha Masculina Jovem” e desenvolveu um planejamento para os próximos dez anos, como estratégica de diferenciação, inovando num setor que tem a cultura de produzir calçados femininos.

Entre as demais, embora em algum momento possam ter optado por outras linhas, umas mantidas e outras excluídas, a que permanece é a linha feminina.

**Tabela 8:** Composição Atual das Vendas - Mercado Externo

Especific.	Importador final	Via <i>Trading</i>	Marca Própria %	Marca do Cliente %
Empresa 1	sim	sim	25	75
Empresa 2	sim	sim	20	80
Empresa 3	sim	não*	0	100
Empresa 5	sim	não	100	0
Empresa 6	sim	não*	2	98
Empresa 7	sim	não	100	0
Empresa 8	sim	não	100	0
Empresa 9	não	não	100	0
Empresa 10	sim	não	100	0
Empresa 11	sim	não	100	0

\* Via agente

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

Os dados acima indicam, mais uma vez, como as firmas pesquisadas divergem em suas transações, da estrutura tradicional daquele setor, pelas seguintes razões:

- pequeno número de empresas entre as entrevistadas ainda produz atendendo encomendas via *trading*;
- ainda assim, estas apresentam parte da produção com marca própria;

- c) no grupo de empresas pesquisadas a venda com marca própria é preponderante; e,  
 d) todas têm transações diretas com importadores embora algumas ainda participam do processo antigo, via *trading*, com parte da sua produção.

**Tabela 9:** Composição Atual das Vendas - Mercado Interno

Itens	Marca Própria	%	Marca do Cliente	%	Sistema de vendas	%
Empresa 1	sim	50	sim	50	Via representantes	100
Empresa 2	sim	100	não	0	Via representantes	100
Empresa 3*	Mercado ext.	0	Mercado ext.	0	Via agentes	0
Empresa 5	sim	100	não	0	Via Repr. e direto varejo	100
Empresa 6*	Mercado ext.	0	Mercado ext.	0	Via agentes	0
Empresa 7	sim	100	não	0	Via representates	100
Empresa 8	sim	100	não	0	Sistema próprio e franquias	100
Empresa 9	sim	100	não	0	Via representantes	100
Empresa 10	sim	100	não	0	Via representantes	100
Empresa 11	sim	100	não	0	Própria equipe de vendas	

\* Vende somente ao mercado externo

Fonte: Dados da pesquisa – Junho/2006

Confirmando o que já foi identificado nas entrevistas, na Tabela 9 acima podem ser destacados os seguintes aspectos:

- a) a estrutura de vendas acontece através de representantes em algumas empresas;  
 b) há duas delas – Empresas 8 e 11 - que desenvolvem vendas com equipe própria. Ambas informam terem se estruturado assim por questões estratégicas. Há ganhos com a agilidade, produtos diversificados e a logística e venda são itens classificados como “serviços” agregados ao produto. Especial atenção é dedicada aos pontos de vendas de forma a não faltar o produto.(conforme comentado no item 4.1.2 – último parágrafo)

**Tabela 10:** Composição Histórica das Vendas - Percentuais no Mercado Interno e Mercado Externo no ano indicado

Anos	1970		1980		1990		2000		2006	
	MI	ME	MI	ME	MI	ME	MI	ME	MI	ME*
Empresa 1	100	0	14	86	1	99	13	87	3	97
Empresa 2	100	0	37	63	0	100	16	84	28	72
Empresa 3	100	0	0	100	0	100	0	100	0	100
Empresa 5	ne	ne	100	0	100	0	95	5	95	5
Empresa 6	100	0	100	0	50	50	0	100	0	100
Empresa 7	100	0	98	2	97	3	95	5	92	8
Empresa 8	ne	ne	ne	ne	ne	ne	89	11	55	45
Empresa 9	ne	ne	96	4	92	8	92	8	92	8
Empresa 10	ni	ni	ni	ni	ni	ni	100	0	94	6
Empresa 11	ne	ne	95	5	92	8	88	12	86	14

Legenda: ni-Não informado, ne-Não existia, MI-Mercado Interno, ME-Mercado Externo

\* Estimativa

Fonte: Dados da pesquisa – Junho/2006

Confirma-se no quadro acima a entrada no mercado externo entre 1970 e 1980. Verifica-

se, entretanto, que não há um padrão entre elas. Assim como há empresas que exportam 100% da sua produção, há as que se mantiveram produzindo somente para o mercado interno, e outras que diversificaram em escala variável. Este aspecto indica que historicamente estas empresas atuam, cada uma a partir das suas opções, diferentemente do padrão do setor.

Nas entrevistas foi possível entender a multiplicidade de opções praticadas. São estratégias muito claras de diversificação de mercado. O exemplo inovador da Empresa 8, já citado, com suas franquias e a diversidade de pontos de venda ao redor do mundo é o caso mais contundente de diversificação. Há, ao contrário, outra empresa que mantém o foco no mercado interno e define a exportação como um processo muito complexo. Segundo o entrevistado, a oscilação da taxa de câmbio, as crises ocorridas no passado em regiões diversas do planeta geraram-lhe prejuízos. Optou por trabalhar com marca própria, no mercado interno, com atendimento ágil e forte presença junto às lojas. A força da marca e a atenção aos pontos de venda, são o segredo do seu crescimento, segundo ele. Ambas são casos de sucesso com visões opostas quanto a opções dos mercados, e ambos apresentando expansão exemplar e bons resultados.

Em outro sentido há os que atendem ambos os mercados com impressões diversas. Consideram a oscilação da taxa de câmbio, por exemplo, como algo normal, porque importam parte da matéria-prima e exportam parte da produção, criando-se um equilíbrio financeiro natural.

Há ainda os seguintes aspectos observados pelos entrevistados, considerados como oportunidades e explorados por eles ao longo do tempo:

- a) o entendimento de que os movimentos sazonais do mercado externo são oportunidades para manter a produção constante ao longo do ano;
- b) a existência de sócios estrangeiros, detentores de fatias de mercado em regiões específicas fora do país mantém algumas empresas vendendo parte do que produzem no mercado externo; e,
- c) por último, outro fator que mantém algumas empresas exportando é a fabricação de linhas específicas de determinado produto com compradores certos no exterior.

**Quadro 5:** Mercado que Historicamente mais Vende

Regiões	Estados Unidos	Europa	América Latina
Empresa 1		X	
Empresa 2	X		
Empresa 3	X		
Empresa 5			X
Empresa 6		X	
Empresa 7			X
Empresa 8		X	
Empresa 9			X
Empresa 10		X	
Empresa 11	X		

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

A concentração histórica de exportações da indústria calçadista aos Estados Unidos, modificou-se para estas empresas. O quadro acima demonstra este cenário.

A diversificação dos mercados é uma realidade entre elas. Este posicionamento agrega outras mudanças que podem ter sido determinantes para a saúde e o crescimento das que se mantiveram no mercado externo. Por exemplo, quando a empresa atende diversos clientes de variados países, os impactos, se ocorrer um problema regional, ficam minimizados. Outra característica é o sistema de produção e entrega de pequenos lotes, que insere o importante fator da agregação de valor; isto porque não há como produzir em pequenas quantidades itens de baixo valor, por ser antieconômico, posição esta muito clara de vários entrevistados. Mesmo os que afirmam vender 100% para o mercado interno tem pequenas fatias exportadas. O fazem para atender clientes tradicionais de antigas incursões na exportação.

Pela tradição da relação comercial com os Estados Unidos as vendas ainda seguem o antigo padrão em parte dos negócios, embora haja vendas diretas de produtos diferenciados. Para outros mercados, observou-se que o atendimento é em menores lotes e, regra geral, com diferenciação, o que insere a possibilidade de maiores margens e diluição dos riscos de inadimplência, porque não há concentração de vendas a poucos compradores, afirmam os entrevistados. Esta estrutura é benéfica para aquela indústria.

**Quadro 6:** Estratégias Adotadas para Superar a Concorrência

Opções	Preço	Diversificação de Mercados	Diferenciação do produto	Outros/citar
Empresa 1		x		
Empresa 2			x	
Empresa 3			x	
Empresa 5	x		x	
Empresa 6			x	
Empresa 7			x	
Empresa 8		x	x	
Empresa 9	x	x	x	Assistência pós-venda
Empresa 10			x	
Empresa 11	x			

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

Em um mercado com número significativo de competidores, a pesquisa indica concentração de empresas, entre as pesquisadas, na alternativa “Diferenciação do produto”.

Não obstante a concentração em “Linha feminina da moda” identificada na Tabela 7 observa-se a especialização em nichos de mercado. Uma delas, por exemplo, produz mocassins e dentro desta linha tem grande diversificação de modelos. Há outra especializada em calçados injetados de plástico atendendo segmento específico do mercado feminino mundial.

O que se identifica de forma mais marcante é a produção de calçados femininos da moda, fabricados em couro legítimo, em todas as suas variações – sapatos fechados, botas, sandálias e chinelos, de valor agregado. Esta indústria atende duas estações por ano e a variação da produção mantém as linhas ocupadas o ano todo, principalmente as que atendem aos dois hemisférios. Neste caso, produzem para as duas estações concomitantemente o ano todo.

#### 4.2.3 Modernização do Processo/Produto - Análise

Os Quadros 7 e 8 e as Tabelas 11 a 14, apresentam informações ligadas à produção, a partir da estrutura de criação dos modelos, estratégias de produção quanto à terceirização e sub-contratação, organização, custos e modernização dos processos e dos produtos.

**Quadro 7:** *Design* - Iniciativa de Criação

Mercados Alternativas	Mercado Interno		Mercado externo	
	Pela empresa	Pelo cliente	Pela empresa	Pelo importador
Empresa 1	X		X	X
Empresa 2	X			X
Empresa 3				X
Empresa 5	X		X	
Empresa 6			X	X
Empresa 7	X		X	
Empresa 8	X		X	
Empresa 9	X		X	
Empresa 10	X		X	
Empresa 11	X		X	

**Obs.:** Observa-se empresas com vários critérios

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

Como relatado no início do item 3.3 e ilustrado na Figura 1, a história da indústria calçadista tem como característica marcante, nas décadas de 1970 e 1980, a venda em grandes lotes através de *tradings*, de produtos de baixo valor, em grandes lotes com pouca variedade de modelos, criados pelos compradores.

No meio pesquisado, observa-se que o processo se modificou, embora a criação efetiva ainda não seja brasileira. Entre estas firmas, as que tem como foco classes sociais de melhor padrão de renda ou mercados mais sofisticados, dispõem de equipes especializadas em moda, que viajam para os países europeus verificando tendências. A partir destas observações criam seus modelos, tanto para o mercado interno quanto para a exportação, atividade hoje desenvolvida nas estruturas de criação e modelagem nelas existentes, diferente do antigo sistema, quando recebiam esta etapa pronta, acompanhada das encomendas.

Houve então a inserção da etapa de criação e *design*. É minoria, entre as pesquisadas, a manufatura por encomenda, ou seja, de modelo fornecido pelo comprador. Este fator proporciona aplicação de mão-de-obra mais qualificada para conduzir a etapa de criação e desenvolvimento, e menor dependência ou mesmo submissão frente aos importadores. É uma evolução importante e difícil de ser imitada, por exigir desembolsos elevados em pessoal melhor preparado e em equipamentos. Para as empresas destacadas isto pode ser uma vantagem competitiva, considerando que poucos atores podem dispor deste diferencial.

**Quadro 8:** Matéria Prima - Sub-Contratação de Componentes

Opções	Produz mat prima?	Produz solas?	Produz solados?	Produz saltos?	Produz outros itens?
Empresa 1	não	não	não	não	não
Empresa 2	sim	não	não	não	não
Empresa 3	não	não	não	não	não
Empresa 5	não	não	sim	não	não
Empresa 6	não	não	não	não	não
Empresa 7	não	não	não	não	não
Empresa 8	não	não	não	não	não
Empresa 9	não	não	não	não	não
Empresa 10	não	não	não	não	não
Empresa 11	sim	sim	sim	sim	sim

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

Com uma exceção, as firmas pesquisadas adquirem praticamente a totalidade dos componentes. Isto indica que o foco está na montagem do produto final, caracterizando aquelas empresas como “montadoras”.

Na verdade o procedimento proporciona a existência de outros atores na cadeia com especializações específicas apresentando como resultado a característica, no Vale do Sinos, de um arranjo produtivo local (ver item 3.3 e PORTER, 1999). Demonstram clara especialização, foco no produto final e ausência de verticalização.

Além da Empresa 11, a Empresa 2 deixou claro na entrevista que há duas décadas observou dificuldades no fornecimento da principal matéria prima, o couro. Por esta razão montou curtumes próprios, objetivando independência e liberdade para decidir pela ampliação ou redução do seu mercado de calçado.

**Tabela 11:** Sub-Contratação de Etapas da Fabricação

Alternativas	Subcontrata?		Qual fase?	Percentual	Desde quando?
	sim	não			
Empresa 1	x		Costura/Solado pré-fabricado	40%/100%	1975-1990
Empresa 2	x		Costura/Solado pré-fabricado	40%/100%	2001-2002
Empresa 3	x		Corte/Costura/Solado pré-fabricado	10%/90%/100%	2005-2003-1998
Empresa 5		x			
Empresa 6	x		Costura	20%	1968
Empresa 7	x		Costura	15%	1980
Empresa 8	x		ni	ni	ni
Empresa 9	x		Corte/Costura/Sapato completo	25%/50%/20%	2004-1992-2001
Empresa 10	x		Todo o processo	80%	2.000
Empresa 11		x			

**Legenda:** ni - Não informado

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

Este quadro confirma o movimento de terceirização e atribuição de parte do processo a ateliês ou bancas (ver item 3.1), alternativa encontrada pela indústria estudada para reduzir custos, sendo a Empresa 11 a única exceção.

**Tabela 12:** Organização da Produção - Histórico

Alternativas	Cavaletes	Trilhos	Esteiras	Células	Células e Esteiras Concomitantemente?	No. Mínimo pares uso exclusivo de esteiras/tipo?	No. Mínimo pares uso exclusivo de células/tipo?
Empresa 1	1948 a 1963	1963 a 1970	1970 até hoje	Sim/costura	sim	ni	ni
Empresa 2	ni	ni	ni	ni	sim	600/Femininos	350/Botas-Fechados
Empresa 3	1980 a 1982	1983 a 1990	1990 até hoje	não	não	800/Femininos	400/Sapatos
Empresa 5	não	não	1980 até hoje	2005 até hoje	sim	ni	ni
Empresa 6	1968 a 1975	1970 a 1990	1990 até hoje	não	não	1000/Femininos	ni
Empresa 7	ni	1.980	ni	2.000	sim	400/Sapato fechado	300/Sapato Fechado
Empresa 8	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 9	1977 a 1980	1981 a 1990	1991 a 2000	2001 até hoje	sim	2000/Femininos	600/Sapatos
Empresa 10	ni	ni	2000 a 2004	2004 até hoje	sim	ni	ni
Empresa 11	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni

**ni:** Não informado

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

Embora em épocas diferentes, a maioria das empresas evoluiu para o processo de produção através de correias. O uso de células é mais recente e atende a produção em menores lotes, fruto das suas estratégias.

**Tabela 13:** Custos de Produção - Distribuição Percentual por Fatores e Participação Percentual de Importados

Compon.	Couro/PVC	Componentes	Mão-de-Obra	Energia	Outros	% Importado
Empresa 1	29	26	39	1	5	18
Empresa 2	25	25	25	ni	ni	40
Empresa 3	32	24	25	1	18	24
Empresa 5	33	ni	15	2	2	10
Empresa 6	40	10	25	5	20	15
Empresa 7	32	ni	ni	ni	ni	10
Empresa 8	ni	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 9	51	8	37	1	3	4
Empresa 10	ni	ni	ni	ni	ni	ni
Empresa 11	ni	ni	ni	ni	ni	ni

**ni:** Não informado

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

A falta da informação por parte de algumas, esclarecida pelo entrevistado, deve-se à dinâmica da produção. Depende da moda e, portanto, da composição dos modelos, que sofrem modificação a cada seis meses.

Há diferenças importantes na composição dos custos entre as firmas. São fruto da especialização por produto, influenciada pela diversificação de mercados, fator muito presente entre as pesquisadas (ver comentários das Tabelas 7 a 10 e Quadros 5 e 6).

**Tabela 14:** Modernização, P&D, Treinamento e Qualidade da Produção

Processos	Iniciativas de Modernização-Razões			Pesquisa e Desenvolvimento		Treinamento			Qualidade/Eficiência na produção	
	Por iniciativa própria	Seguir movimentos da concorrência	Por exigência de clientes	Tem área de Pesquisa e Desenvolv.	Não cria. Produz por encomenda	Treina na empresa	Contrata entidade externa	Horas/ano func.	Tem programa formal	Resp. de cada área
Empresa 1	X	X		X	X	X	X	9,6	X	
Empresa 2	X	X		X		X	X	5,0	X	
Empresa 3	X			X			X	7,5	X	
Empresa 5	X			X		X		36,0		X
Empresa 6		X		X	X	X	X	50,0	X	
Empresa 7	X			X		X		ni		X
Empresa 8	X			X		X	X	ni		X
Empresa 9			X	X			X	10,0		X
Empresa 10	X			X		X		40,0	X	X
Empresa 11	X			X		X		ni	ni	

**ni:** não informado

**Fonte:** Dados da pesquisa – Junho/2006

São as seguintes as considerações sobre a Tabela 14:

- 1) quanto à modernização: a maioria das empresas evoluiu por iniciativa própria, surgindo em segundo lugar, para seguir os competidores e apenas um o fez por exigência do cliente;
- 2) a maioria dispõe de área de pesquisa e desenvolvimento, aspecto que pode ser ligado aos resultados do Quadro 7, relativo à criação do *design*. Outro viés desta resposta é quanto à qualidade dos produtos, preocupação entre os entrevistados em sua evolução bem como do conceito da marca. Com apenas uma exceção, as demais empresas usam a estrutura do IBTeC – Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (Sucessor do CTCCA) para testes de componentes. Uma pesquisada informa deter o primeiro produto com certificação daquela instituição, o que confere imagem de qualidade à marca;
- 3) há investimento em treinamento, com grande disparidade entre o grupo pesquisado. Nas entrevistas, entretanto, alguns comentaram que esta informação não era consistente. O conceito de “treinamento” diverge entre elas; algumas consideram que estão treinando quando deslocam o empregado para fora da unidade para participar de cursos como do SENAI, por exemplo, outras incluem como horas de treinamento o aprendizado dentro da fábrica, na linha de produção. A variação ainda pode ocorrer em razão do tipo de produto final e da diferença de complexidade (por exemplo, o processo de produzir botas ou sapatos fechados diverge muito em relação à produção de sandálias ou sapatos de verão); e,
- 4) quanto à qualidade, é evidente a preocupação, pelo nível de estruturas com programa formal apresentado. Este aspecto é compatível com a configuração da produção entre os pesquisados, que em sua maioria fabrica produtos de marca própria, diferenciados, destinados a mercados diversos, em pequenos lotes com agregação de valor.

#### 4.3 OUTROS DADOS PESQUISADOS - QUESTIONÁRIO

A seguir são apresentadas outras informações importantes não catalogadas nos quadros anteriores e que complementam as informações colhidas nas empresas através do questionário.

As respostas estão colocadas em ordem de maior número de respondentes por alternativa sugerida, sendo que e as primeiras cinco assinaladas estão sendo consideradas no ordenamento dos resultados abaixo, quando há esta quantidade:

a) Pergunta 2-3 – O processo de crescimento da sua empresa deu-se: (pode ser citada mais de uma alternativa)

- 1º. – através da diversificação da linha de produtos;
- 2º. – diversificação dos mercados geográficos;
- 3º. – especializando-se no processo produtivo;
- 4º. – na mesma linha de produtos; e
- 5º. – no mesmo mercado geográfico.

b) Pergunta 2-4 – Caso a empresa tenha diversificado, quais foram os motivos para a diversificação das linhas de produção?

- 1º. – abertura de novos mercados;
- 2º. – exigência dos clientes por linhas diversificadas de produtos;
- 3º. – esgotamento da linha de calçados que vinha produzindo;
- 4º. – diversificação de riscos;
- 5º. – introdução de novas tecnologias e novos materiais.

Pelas respostas a esta pergunta, observa-se a diversificação de mercados e de produtos, característica identificada no Quadro 6.

c) Pergunta 2-9 - Considerando que as razões abaixo determinam o limite do crescimento de uma empresa, enumere de acordo com a importância, na sua opinião, os fatores a seguir que foram limitadores do crescimento da sua organização: (utilize a seguinte escala como resposta: 1 - Muito importante; 2 – Importante; e 3 - Pouco importante).

- 1º. – incerteza e risco;
- 2º. – limitação gerencial;
- 3º. – acesso ao mercado de produtos;
- 4º. – escassez de fatores de produção;
- 5º. – acesso a financiamento.

d) Pergunta 2-10 – Nos processos de expansão, a empresa:

- 1º. – cresceu através da utilização de capital próprio;
- 2º. – cresceu através do desenvolvimento regular das atividades;
- 3º. – fez aquisições.

Outra característica das empresas pesquisadas é sua constituição: com apenas uma exceção, as demais são de capital fechado. Nas entrevistas observa-se que a formação de todas é familiar (a origem da que hoje é de capital aberto também é familiar e o controle

acionário permanece com os fundadores). Com o crescimento algumas admitiram sócios conhecedores ou detentores de mercados compradores dos seus produtos.

É marcante a existência do fundador que, via de regra, continua tomando as grandes decisões, assessorado por profissionais de bom padrão, selecionados por ele.

- e) Pergunta 2-11 - Dentre os itens abaixo, classifique por ordem de importância aqueles que V. S<sup>a</sup> julga como sendo mais valorizados pelos importadores de calçados de um modo geral: (utilize como resposta as alternativas a seguir): 1) muito importante; 2) importante; 3) pouco importante; 4) não se aplica:

- 1º. – qualidade;
- 2º. – preço;
- 3º. – prazo de entrega;
- 4º. – pequeno lote de produção;
- 5º. – variedade de linhas de modelos.

O Quadro 6, que demonstra as respostas sobre as estratégias para concorrer no mercado externo, apresenta com maior número de respondentes a diversificação de produtos; em segundo lugar vem a diversificação de mercados. O item “preço” aparece em terceiro lugar, sendo, portanto, uma contradição entre entrevista e pesquisa. Observa-se, entretanto, que esta questão refere-se aos mercados doméstico e internacional, e, o Quadro 6 relaciona-se apenas ao mercado externo.

- f) Pergunta 2-12 - Se V. S<sup>a</sup> tivesse que optar por apenas um item dos listados na questão 2-11 acima, qual deles seria o mais importante?

- 1º. – qualidade;
- 2º. – preço.

Obs.: 1) Um respondente, que optou por preço consignou que qualidade e prazo de entrega são pré-requisitos;

2) ver comentário à pergunta 2.11.

- g) Pergunta 3-2 - Por favor, relacione a seguir as localidades em que sua empresa tem unidades produtivas, a data de instalação, o número de empregados e a capacidade de produção:

Apenas duas empresas não informaram ou não têm filiais. As demais têm em locais bem diversos, havendo concentração no Vale do Sinos e outras no interior do Estado do Rio Grande do Sul e no Nordeste brasileiro.

Conforme consignado no item 4.1.1, último parágrafo, dois respondentes afirmam ser possível fabricar calçados em qualquer local. Entendem não ser importante manterem-se

instalados no *cluster* do Vale do Sinos. É possível que esta postura explique a existência de plantas industriais de fabrico de calçados em locais diversos.

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa identificou, na trajetória daquelas empresas, posicionamentos estratégicos diferentes dos praticados pelo conjunto daquela indústria, como pode ser observado na análise das entrevistas e pelos dados apresentados, coletados através do questionário. Tais posicionamentos são comentados a seguir, organizados na mesma ordem da pesquisa e análise, ou seja, quanto a estratégias de crescimento, posicionamento frente aos mercados e de modernização de processo e do produto.

### 5.1 CRESCIMENTO – PROCEDIMENTOS IDENTIFICADOS

As principais razões do crescimento foram: através da utilização de capital próprio e, em segundo lugar, através do desenvolvimento regular das atividades. Na prática ocorre evolução natural, resultado do sucesso das suas estratégias. O empresário obtém lucros da atividade, permanece no ramo buscando o crescimento e prossegue desenvolvendo o negócio procurando sempre melhorar.

Este procedimento pode parecer simples. É oportuno descrever um panorama do que se constatou na pesquisa. No título 4.1.2, quadro 3 observa-se que a maioria daquelas empresas não planeja estrategicamente, pelo menos como prática usual, mas administram contingencialmente. Há uma característica peculiar nestas empresas quanto ao estilo administrativo. Observou-se que, acima da estrutura diretiva formalmente constituída, geralmente existe a figura do fundador ou do proprietário. Muitas vezes ele não tem formação ou cultura administrativa formal, mas adquiriu ao longo do tempo o conhecimento tácito de como funciona o setor e conhece detalhadamente o seu empreendimento. Tem a visão de todo o negócio, incluindo a capacidade de tomada de decisões quanto a mercado, à formação de equipe administrativa eficiente, do processo produtivo e do que produzir, apresentando resultados destacados.

Este fundador ou proprietário em geral teve a visão de cercar-se de pessoas de sua confiança e detentoras de conhecimentos específicos, formando estruturas decisórias ou comitês qualificados, com poderes de decisão e elas são muito parecidas nas empresas pesquisadas. Responsabilizam-se pela formulação das estratégias, mas em geral sob a orientação ou decisão final da citada figura do sócio ou fundador, uma espécie de empreendedor ou transformador, que acumula meios de produção e utiliza-os de forma diferente, mais apropriada e vantajosamente, gerando lucros.

Verificou-se efetivo cuidado com o acompanhamento do negócio. Aquelas empresas especializaram-se em produzir itens específicos para atender mercados escolhidos, com linhas diferenciadas de produtos, tudo dentro de estratégias adotadas e mantidas firmemente, com bons resultados, como já apresentado.

As perguntas da entrevista eram abertas e o questionário propunha alternativas fechadas o que pode ter sido a razão da existência de divergências. Foram assim respondidas as questões relativas às razões para expansão: aumento da procura por seus produtos e existência de incentivos governamentais à exportação. As razões do crescimento que mais se destacaram foram a existência, nas décadas de 1970 e 1980 de incentivos à exportação; surgimento de um novo negócio ou admissão de sócio por deter o controle de determinado mercado; flexibilidade na produção atendendo grande diversidade de clientes e a utilização de marca própria.

Crescimento e expansão foram conseqüências dos resultados obtidos. Muito embora diferentes enfoques surgiram nas respostas das entrevistas e questionários, cabe ressaltar que os posicionamentos indicados para expandir foram precedidos de decisões acertadas quanto a alternativas de mercados e produtos geradoras dos melhores resultados, com a compatibilização das estruturas daquelas organizações em direção aos objetivos definidos.

## 5.2 ESTRATÉGIAS DE MERCADO – PROCEDIMENTOS IDENTIFICADOS

Verificou-se comportamento diferente no grupo de empresas pesquisadas em relação ao agregado da indústria calçadista do Rio Grande do Sul, descrita no item 3.3 como um setor formado por médias empresas, especializadas em sapatos femininos de couro para o mercado externo e que não usam marcas próprias, em virtude de serem sub-contratadas por grandes distribuidores externos, principalmente dos Estados Unidos.

Elas adotaram posicionamentos estratégicos diversos, divergente do padrão acima. Estas empresas especializaram-se e mantiveram-se fiéis, no longo prazo, ao foco em uma linha específica de produtos e, dentro destas linhas apresentam significativa diferenciação, dirigida a determinadas fatias ou segmentos de clientes com a persistência na produção de calçados femininos da moda. Importante registrar que a diferenciação é acompanhada do conceito de qualidade, com agregação de valor, posicionamento que traz benefícios à indústria e sua imagem no cenário internacional.

Incluem ainda os seguintes fatores, importantes para a competição: o acentuado volume de utilização da marca própria, – ver Tabela 9 - e a expressiva diversificação de

mercados, apresentada no Quadro 5. É interessante notar, na questão da diversificação, que fica claro nas respostas o posicionamento dos pesquisados relativo aos “Mercados que historicamente mais vende”. Ou seja, neste grupo, a diversificação de mercados não é algo novo.

Fensterseifer *et al.* (1995) no início do item 2.1.1 do referencial teórico, apresentavam preocupação com o quadro da indústria calçadista, que era de ausência de visão de longo prazo e foco no mercado americano, além da preocupação com a inexistência de um conceito mundial relativo ao calçado produzido no Brasil. Neste estudo constatou-se na trajetória destas empresas, estratégias e posições diferentes daquelas apresentadas pelos autores.

A existência de capital por si só não assegura o sucesso da organização se as decisões não forem acertadas. É a visão de Guimarães (1981) que sugere duas alternativas para a atingir melhores resultados: a diferenciação de produtos e a diversificação de mercados. Ambas praticadas com muita coerência conforme a pesquisa.

Nota-se a preocupação constante por crescimento, com as empresas buscando maior fatia de mercado com base numa linha específica de produtos, com muita diferenciação sendo com marca própria. A postura é compatível com a visão de Possas (1999) de que “ficar parado é ficar para trás”.

As empresas pesquisadas vêm atuando em dois posicionamentos específicos: estratégico de diferenciação e de enfoque. Ambos levam à inovação dos produtos de forma a destacá-los, o que confirma a constatação, de que as empresas vem agregando valor na produção, conforme demonstrado no Quadro 4. Não há entre elas nenhum caso de liderança por custo.

Outro foco deste estudo refere-se à internacionalização, razão da escolha daquelas empresas, embora não tenham sido consultadas previamente para verificar se exportavam. Pelo porte presumia-se que todas exportavam. Há, entretanto, algumas que tem como foco apenas o mercado interno (ver Tabela 10). Exportam pequeno percentual para clientes que conhecem bem o produto ou a marca e fazem questão de tê-los em seu portfólio. Há outras que tem como foco o mercado externo e incluem no planejamento estratégico o objetivo de serem conhecidas, num determinado prazo, pelo conceito da sua marca agregando a imagem de qualidade superior.

A exportação traz benefícios em termos de qualidade e atualização dos produtos, inclusive para o mercado interno. Isto é decorrência natural porque nove entre onze empresas dispõem de linha única para ambos os destinos (ver Quadro 4). O mesmo acontece com as equipes de criação e *design*. Considere-se ainda o fato de que trabalham com moda e

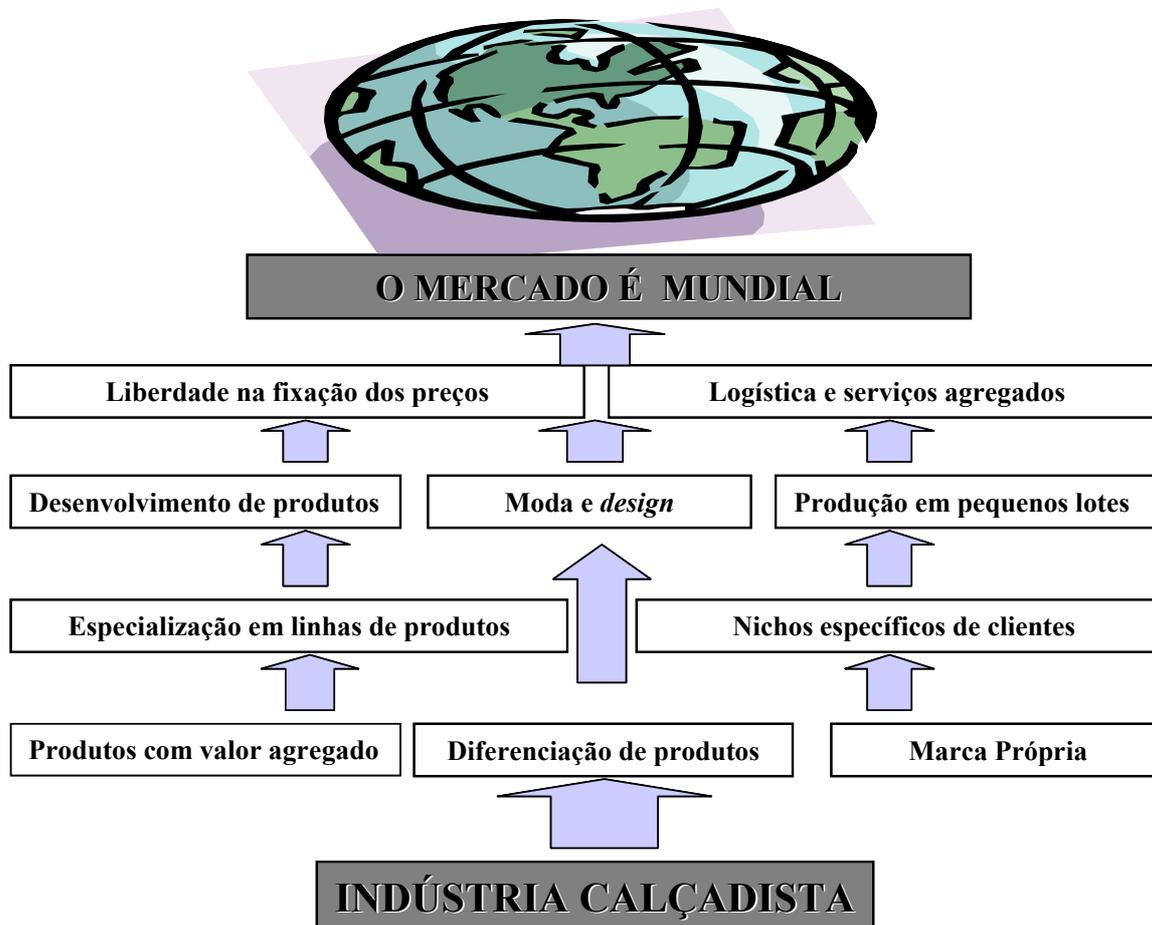
pesquisam as tendências do mundo todo, lançando novas linhas a cada seis meses. Como resultado, obtêm produção idêntica tanto em qualidade quanto em sofisticação e atualização para os mercados interno e externo.

Em sentido contrário, há as que não têm como foco o mercado externo e apresentaram também vigoroso crescimento. Atuando com marca própria e produtos diferenciados, algumas empresas preferiram manter-se no mercado doméstico. Alguns entrevistados definem o mercado externo como muito complexo e sujeito a crises. Alguns alegaram perdas no passado, decorrentes de crises políticas em alguns países para onde vendiam.

Definido o posicionamento estratégico, há necessidade de escolher mercados, segmento de público e, conseqüentemente, os produtos a serem oferecidos. Como as empresas pesquisadas posicionaram-se de forma diferente do padrão usual do setor em que atuam e foram capazes de compatibilizar em todos os níveis as decisões no sentido da estratégia adotada, grande número de oportunidades surgem como resultado deste posicionamento. A Figura 2 demonstra tais oportunidades.

**Figura 2:** Diversificação de Mercados e Diferenciação de Produtos

## Diversificação de Mercados e diferenciação de produtos



**Fonte:** Dados da pesquisa

### 5.3 MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO/PRODUTO – PROCEDIMENTOS IDENTIFICADOS

Ficou constatado que as empresas pesquisadas apresentam hoje produtos de melhor padrão, vendendo com marca própria, em pequenos lotes. O tradicional mercado de calçados, de produtos padronizados direcionados em sua maioria para o mercado americano, vem sendo absorvido por concorrentes externos que dispõem de estrutura de custos mais favoráveis. Para as empresas participantes desta pesquisa, entretanto, aquela ameaça foi uma oportunidade, em razão das melhorias implementadas nos produtos e pelas mudanças em todo o processo de comercialização que agregou outras alternativas de ganhos, como já comentado.

A diversificação dos mercados e o foco em determinados segmentos de clientes, alterou toda a estrutura produtiva, requerendo acentuado nível de exigência e competências

diferenciadas no processo de produção. Resumidamente estas organizações encontram-se assim configuradas:

- 1) existe estrutura de criação e design na maioria pesquisada (ver Quadro 7);
- 2) fabricam produtos com maior valor agregado (ver capítulo 4.1.3);
- 3) houve evolução dos sistemas de produção, vendas e volumes produzidos (especificamente quanto à organização da produção – de cavaletes para trilhos, esteiras e células - os dois primeiros foram abolidos e os dois últimos permanecem por facilitar o atendimento de pedidos com variação de volume);
- 4) as equipes são flexíveis, em todos os níveis, fator determinante para o sucesso destas organizações (ver Quadro 4 – última pergunta). Houve unanimidade por parte dos entrevistados, em comparar o sistema de produção existente nas décadas de 1970 e 1980 – identificado como “o velho paradigma - produzir grandes lotes de modelos padronizados e de baixo preço”. Um deles comentou que, no passado, a entrada de pedidos inferiores a 10.000 pares era motivo de descontentamento generalizado na produção. Atualmente, produzir lotes de 500 pares é rotina, o que requer constante disposição para mudanças;
- 5) têm característica de montadoras; praticamente não há produção da matéria-prima e componentes (ver Quadro 8) e ocorre terceirização de alguma etapa (ver Tabela 11);
- 6) apresentam estágio avançado de modernização, dentro do possível neste tipo de indústria, pelas suas características, segundo alguns dos entrevistados. Pode-se verificar na Tabela 14 onde a maioria dos respondentes afirma que teve a iniciativa de modernização e alguns o fizeram para acompanhar a concorrência. Bom número delas dispõe de estrutura de pesquisa e desenvolvimento. Com variação no número de horas, investem em treinamento muitas têm programa de qualidade formal.

Ansoff (1991), refere-se às “estratégias administrativas ou funcionais” que cuidam da organização interna com vistas à eficácia operacional, fator que pode ser determinante para o sucesso de um empreendimento. As pesquisadas possuem sistema de produção rigorosamente organizado; os respondentes informam existir controle de produção em pares/horas permitindo projeção para o final do dia ou da semana, o que proporciona melhor ordenamento das demais áreas.

Pelos aspectos acima, estas organizações adotam posicionamento coerente com o previsto por Monteverde (1992), no início do item 2.3. Segundo o autor, “o produto é

resultado de uma estrutura de atributos físicos (*design*, preço, distribuição e publicidade, serviço pós-venda, qualidade) e da inversão de recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos. Como resultado ele deve ser diferenciado e compatível com a estratégia global da organização e esta característica deve ser percebida pelo mercado”.

A coerência acima é observada nas organizações em questão, de forma consistente. Todas têm um posicionamento competitivo desenvolvido e explorado persistentemente, no longo prazo e as áreas de produção estão firmemente engajadas e bem estruturadas.

A questão da aglomeração como facilitador do processo produtivo, vista por Porter (1999) como determinante da competitividade de um setor industrial, é tida pela maioria dos entrevistados como positiva, por encontrarem na região tudo o que precisam para a produção. Uma das empresas localiza-se a 100 quilômetros de distância e tem veículo que se desloca diariamente ao Vale do Sinos. Apenas duas empresas manifestaram posição de indiferença para o fato de estarem instaladas no *cluster*, porém, suas linhas de produtos são Calçados Masculinos para Público Jovem e Tênis, portanto fora do padrão da maioria que é de produzir calçados femininos.

#### 5.4 PROPOSIÇÕES AO SETOR

A realidade destas organizações é claramente esta: optaram por excluir-se de uma situação passiva que era atender a demanda de produtos de baixo valor agregado ao mercado americano. Se lançaram ao desafio de conquistar novos mercados, com marca própria, valorizando-a quando já existente, agregando valor ao produto ou criando um projeto de longo prazo visando atender públicos diferenciados. Tudo o mais ajustado ao foco de cada uma das empresas.

Este posicionamento decorreu de posturas inovadoras dos administradores. Os procedimentos que se destacam e que diferenciam as empresas pesquisadas são os seguintes:

- 1) praticam estratégia de diferenciação de produtos;
- 2) concomitantemente diversificaram mercados, operando tanto no interno como no externo (não necessariamente em ambos; há os que preferem manter-se apenas num deles);
- 3) produzem e vendem com marca própria;
- 4) especializaram-se em linha específica de produtos;
- 5) exploram nichos específicos de clientes;
- 6) não concorrem, portanto, entre si;

- 7) trabalham com produtos de qualidade, em couro, e agregam continuamente valor;
- 8) mantêm-se firmes nas opções estratégicas, executando-as no longo prazo, em razão da especialização e da diferenciação e dos resultados obtidos;
- 9) a organização da produção é baseada na eficácia operacional compatível com as estratégias adotadas;
- 10) produzem e vendem em pequenos lotes;
- 11) em geral não fabricam os componentes ou matéria-prima; e
- 12) terceirizam parte da produção.

Evidenciaram-se posicionamentos estratégicos diferentes dos padrões usuais de competição do setor, que implicaram em alterações no conjunto das ações das organizações estudadas. Em razão da nova postura, o sistema de produção, os produtos e sua concepção, os prazos de entrega, o tamanho dos lotes, tiveram que ser compatibilizados com o posicionamento estratégico adotado.

Um aspecto corrente na região produtora estudada é a convivência de períodos de bons resultados alternados por crises. Um dos entrevistados afirmou que se mantém firme em seu posicionamento e consegue obter melhores resultados nas épocas das crises no setor. Observa-se que os problemas no setor não devem ser projetados para todas as suas empresas. Apesar de algumas dificuldades, há estratégias que proporcionam seu crescimento, de forma diferenciada. Boa parte das empresas pesquisadas apresenta dinamismo e prosperidade num setor cujo mercado é assediado por competidores que produzem em condições de custos desiguais.

## 5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O setor calçadista é um conjunto de milhares de empresas entre fabricantes de calçados, de componentes e de matéria-prima. Pesquisá-lo utilizando métodos quantitativos requer numerosa amostra o que pode tornar o procedimento impraticável. Por esta razão, optou-se por um estudo de caso múltiplo, visando observar procedimentos passados de algumas empresas com características que interessavam observar e avaliar sua evolução, objetivo este que foi atingido.

Não foram obtidos, portanto, resultados sistematizados, com o rigor científico que permita a projeção para o conjunto do setor. O que se observou foram casos isolados, diferenciados entre si, que geram bons resultados.

Outra limitação importante ocorrida por ocasião da pesquisa foi, de um lado a dificuldade em entrevistar alguns empresários, renitentes a oferecer algumas informações sob a razão do sigilo ou por falta de tempo para tal, e de outro, empresários entusiasmados com o seu empreendimento. Estes podem, por ocasião de entrevista estruturada, ter oferecido informações com viés e possíveis distorções no resultado.

## 5.6 INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As empresas pesquisadas são médias e grandes. Por esta razão dispõem de mais recursos, tanto físicos quanto financeiros e tecnológicos e disputam pessoal melhor qualificado em vantagem em relação às pequenas empresas. Têm condições de melhor se posicionarem no ambiente competitivo na disputa de clientes, mercados e de obter vantagens dos fornecedores. É possível que os resultados verificados junto a este grupo de empresas não sejam possíveis de serem alcançados, por pequenas estruturas, pelas limitações naturais derivadas do seu porte.

Sugere-se um estudo semelhante num grupamento de pequenas empresas, com vistas a verificar as possibilidades de sucesso no setor. Deve-se considerar que as empresas deste estudo instalaram-se de forma tímida, com esforço de grupos familiares, chegando ao estágio atual. As condições econômicas eram outras e, um estudo desta ordem, pode indicar quais as possibilidades de sobrevivência de pequenas empresas nas atuais condições.

Outro estudo possível seria pesquisar empresas da mesma região, que atuam no padrão de competição por menor preço, seguindo o antigo sistema de produção, comercialização e vendas, para observar sua evolução quanto a faturamento, volume de vendas e número de empregados, estudo este que ratificaria ou contestaria o posicionamento do grupo pesquisado pela pesquisa ora apresentada.

Finalmente, em razão de um aspecto importante verificado nesta pesquisa – a qualidade das administrações das empresas -, conclui-se pela oportunidade de também desenvolver estudo relativo ao estilo administrativo dos gestores de organizações de sucesso da indústria estudada. Neste trabalho evidenciou-se que, na evolução verificada, um componente determinante foi a postura dos seus gestores e suas convictas posições na condução dos negócios e pela perspicácia ao escolher as equipes que os auxiliam na administração das suas organizações. Decidem de forma acertada e são persistentes na manutenção da direção escolhida, haja vista o crescimento apresentado por aquelas empresas.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Resenha Estatística – 2004 e Resenha Estatística – 2006**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em: 30/3/2005.

ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARTIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECATTINI, Giacomo. The Marshallian Industrial District as a Sócio-economic Notion”. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Eds). **Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy**. International Institute for Labour Studies. Geneva: 2<sup>nd</sup>. Impression, 1992.

CASTRO, Antonio B.; POSSAS, Mario L.; PROENÇA, Adriano. **Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira** – Discutindo Mudanças. Rio de Janeiro: Forense, 1996. 286p.

CHANDLER, A. D.; *The Visible hand* – Cambridge – MA – Belknap Press, 1977.

COASE, Ronald H. **La Empresa, el Mercado y la Ley**. Madrid: Alianza Editorial, 1994, 219p.

\_\_\_\_\_. La Naturaleza de la Empresa. In: PUTTERMAN, Louis. **La Naturaleza Económica de la Empresa**. Madrid: Alianza Editorial, 1994.

CORRÊA, Abidack Raposo. **O Complexo Coureiro-calçadista Brasileiro**. BNDES Setorial. n.14, p. 65-92. Rio de Janeiro, set. 2001.

COSTA, Achyles B.; **Concorrência, Comportamento Estratégico e Desempenho Competitivo**. Análise Econômica - Porto Alegre-RS, v 23, n 43 - p. 43-62.

COSTA, Achyles B.; PASSOS, Maria Cristina (organizadores). **A Indústria Calçadista no Rio Grande do Sul**.(organização) São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papyrus, 2002.

DE PAULA, Germano Mendes. **Estratégias Corporativas e de Internacionalização de Grandes Empresas na América Latina**. Séries da CEPAL – Desarrollo Productivo. n.14, p.65-92, Publicações, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.cepal.org>>. Acesso em: 13/4/2005

FENSTERSEIFER *et. al.* **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade** – Um estudo Sobre a Competitividade da Indústria Calçadista sob a Ótica da Tecnologia. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; IOOTTY, Mariana. **Competitividade Industrial em Brasil – 10 años después de la liberalización**. Santiago de Chile: Revista de la CEPAL, n.82, Abril 2004.

FLECK, D. L. . **Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: Insights das Histórias da General Electric e Westinghouse**. Revista de administração contemporânea, v. 8, n. Ed. Especial, p. 79-106, 2004

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GABOR, Andréa. **Os Filósofos do Capitalismo – A Genialidade dos Homens que Construíram o Mundo dos Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GASQUES, José Garcia; CONCEIÇÃO, Júnia Cristina P. R. **Indicadores de Competitividade e de Comércio Exterior da Agropecuária Brasileira**. Brasília: IPEA, 2002.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial – Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 393p.

GODOY, Arilda Shmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. ERA – Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.57 – 63. São Paulo, 1995.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e Crescimento da Firma**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 196p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C. K. **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

JNZYLBBER, Fernando. **Competitividade Internacional: Evolución Y Lecciones**. Santiago de Chile: Revista de la CEPAL, n.136, diciembre 1988.

KIM, Linsu; NELSON, Richard R. **Tecnologia, Aprendizagem e Inovação – As Experiências das Economias de Industrialização Recente**. São Paulo: UNICAMP, 2005. 503p.

LAPLANE, Mariano; COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Célio. **Internacionalização e Desenvolvimento da Indústria no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2003.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica – A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 323p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 289p.

MONTEVERDE, Augustin A.; **Estratégias Para La Competitividad Internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992. 301p.

NORONHA, Eduardo Garutti; TURCHI, Lenita Maria. **Cooperação e Conflito: Estudo de Caso do Complexo Coureiro-Calçadista no Brasil**. Brasília: IPEA, 2002.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José M. de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e de Operações**. São Paulo: Bookmann, 2004. 192p.

PENROSE, Edith Tilton. **Teoria del Crecimiento de La Empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980. 362p.

\_\_\_\_\_. **Competição – *On competition* – Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e Competitividade – Notas Sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista**. São Paulo: HUCITEC, 1999. 200p.

ROCHA, Ângela da. **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 226p.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. **As Metanacionais Portuguesas**. Lisboa: Entrevista à revista portuguesa *Idéias & Negócios*, maio 2002. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/metanacional.html>>. Acesso em: 6/8/2005.

ROSA, Joal de A. *et. al.* **Estudo de Reestruturação Produtiva da Indústria Coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul**. América Consultoria e Projetos Internacionais. Porto Alegre: Relatório Final – Junho/1997.

SANTOS, Ângela M. M. N. *et. al.* **Panorama do Setor de Couro no Brasil**. BNDES Setorial, n.16, p.57-84. Rio de Janeiro: set. 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Londres: Fundo de Culturas, 1942.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Suart. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, Herder, 1972.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1916.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Dissertação: DETERMINANTES DO SUCESSO COMPETITIVO: O CASO DE EMPRESAS  
CALÇADISTAS BRASILEIRAS**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. ACHYLES BARCELOS DA COSTA - Orientador

Aluno: JORGE ALEXANDRE VANIN

**Pesquisa em:** \_\_\_/\_\_\_/2006

### 1) IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Empresa/grupo: \_\_\_\_\_  
Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo/Função: Sócio fundador

Endereço: \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_

Forma atual de Constituição:  S A - C. Aberto  
 S A - C. Fechado  
 LTDA.  
 Outros

### 2) TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO

1) Quanto às iniciativas de expansão, nas oportunidades que ocorreram, V. S<sup>a</sup> pode informar as principais razões? (estrutura disponível, mercado promissor, ganho de escala, etc.)

2) Qual o principal fator que foi determinante para o crescimento da sua empresa? (previsão de crescimento da demanda do seu produto, conquista de novos mercados, manutenção da sua linha tradicional de produtos ou, ao contrário, inovação constante do seu produto ou visão apurada das tendências de mercado)

3) O que foi levado em conta, nas iniciativas de expansão da sua empresa, em termos estratégicos? (economia de escala; vantagens na aquisição de novas tecnologias; existência de vantagem competitiva; disponibilidade de financiamento a custos convidativos, aproveitamento de épocas de crise quando os investimentos tendem a custar menos; investimento de reservas em negócio próprio)

4) V. S<sup>a</sup> considera sua organização com linha de produtos diversificada?

5) O meio ambiente competitivo e a disponibilidade de recursos são fatores que propiciam o desenvolvimento das empresas. O setor calçadista opera numa área geográfica restrita agindo no mesmo ambiente onde algumas empresas cresceram e outras estagnaram. Na sua avaliação, quais foram as razões que proporcionaram o sucesso da sua organização?

### **3) ESTRATÉGIAS DE MERCADO**

- 1) Como foi a entrada no mercado externo e qual a principal razão que o levou a vender para o exterior?
- 2) Quais foram os negócios da sua empresa ao longo da sua trajetória?
- 3) As mudanças implementadas ao longo da trajetória ocorreram por qual razão? (mercado, crises, etc.)
- 4) Como é desenvolvido o planejamento estratégico da sua empresa?
- 5) Como são tomadas as decisões quanto ao direcionamento para os diversos mercados?

### **4) ESTRATÉGIAS DE MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO E DE PRODUTO**

- 1) Sua empresa utiliza os serviços de alguma das seguintes instituições? SENAI, SEBRAE, CTCCA, ASSINTECAL, ABRAMEC, ABICALÇADOS
- 2) A produção da sua empresa hoje é de calçados de maior valor agregado ou concorre por preço?
- 3) Sua empresa possui estruturas distintas com vistas ao atendimento dos mercados interno e externo?
- 4) E com relação às mudanças nas linhas de produtos, as equipes são facilitadoras ou resistem?

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

**Dissertação: DETERMINANTES DO SUCESSO COMPETITIVO: O CASO DE EMPRESAS  
CALÇADISTAS BRASILEIRAS**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. ACHYLES BARCELOS DA COSTA - Orientador

Aluno: JORGE ALEXANDRE VANIN

**Pesquisa em:** \_\_\_/\_\_\_/2006

### 1) IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Empresa/grupo: \_\_\_\_\_  
 Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo/Função: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_ Município: \_\_\_\_\_  
 Forma atual de Constituição:  S A - C. Aberto  
 S A - C. Fechado  
 LTDA.  
 Outros

### 2) TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO

1) Histórico de evolução da sua empresa

Final da década de:	No. De Empregados	No. De Pares Produzidos <u>no ano indicado</u>
Fundação: ano		
1970		
1980		
1990		
2000		
2006		



8) Nos dias atuais, as vendas no mercado externo são feitas:

- a) por encomenda do importador final à sua empresa?  sim  não;
- b) por encomenda do importador, via *trading*?  sim  não;
- c) com marca própria? \_\_\_\_\_% (percentagem em relação às exportações totais);
- d) com marca do cliente \_\_\_\_\_% (percentagem em relação às exportações totais).

9) Considerando que as razões abaixo determinam o limite do crescimento de uma empresa, enumere de acordo com a importância, na sua opinião, os fatores a seguir que foram limitadores do crescimento da sua organização: (utilize a seguinte escala como resposta)

- 1 - Muito importante  
2 - Importante  
3 - Pouco importante

- Limitação Gerencial  Escassez de fatores de produção  Incerteza e risco
- Acesso ao Mercado de Produtos  Acesso a financiamento

10) Nos processos de expansão, a empresa

- fez aquisições;  fez fusões;
- cresceu através de combinação (duas ou mais empresas se fundem em igualdade de condições);  executou compra e venda de algum negócio (sem adquirir a empresa);
- cresceu através da utilização de capital próprio disponível;  cresceu através do desenvolvimento regular das atividades;
- Diversas das modalidades acima, em ocasiões diferentes: informar sucintamente abaixo, citando a época;

11) Dentre os itens abaixo, classifique por ordem de importância aqueles que V. S.<sup>a</sup> julga como sendo mais valorizados pelos importadores de calçados de um modo geral: (utilize como resposta as alternativas a seguir)

- 1) muito importante  
2) importante  
3) pouco importante  
4) não se aplica

- preço;  prazo de entrega;  qualidade;
- pequeno lote de produção;  grande lote de produção;  variedade de linhas de modelos;
- outros - especificar abaixo

12) Se V. S.<sup>a</sup> tivesse que optar por apenas um item dos listados na questão no. 11 acima, qual deles seria o mais importante?

Resposta: \_\_\_\_\_

13) Qual foi a trajetória da composição das vendas, ao longo do tempo, de calçados entre os mercados interno e externo?

<b>Ao final da década de:</b>	<b>Mercado Interno %</b>	<b>Mercado Externo %</b>
Ano de fundação: _____		
1970		
1980		
1990		
2000		
2006		

### 3) ESTRATÉGIAS DE MERCADO

1) Relacione os acontecimentos que V. S<sup>a</sup> julga terem sido oportunidades consideradas determinantes para o sucesso da sua empresa e quando eles ocorreram:

<b>Oportunidade</b>	<b>Época/Ano</b>	<b>Observações</b>
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		

2) As vendas no mercado interno são feitas: (é possível mais de uma alternativa)

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> com marca própria                   | ( ___ % das vendas totais); |
| <input type="checkbox"/> com marca do cliente                | ( ___ % das vendas totais); |
| <input type="checkbox"/> com lojas próprias                  | ( ___ % das vendas totais); |
| <input type="checkbox"/> diretamente a grandes varejistas    | ( ___ % das vendas totais); |
| <input type="checkbox"/> diretamente a pequenos varejistas   | ( ___ % das vendas totais); |
| <input type="checkbox"/> através de representantes de vendas | ( ___ % das vendas totais); |

3) Por favor, relacione a seguir as localidades em que sua empresa tem unidades produtivas, a data de instalação, o número de empregados e a capacidade de produção:

Município sede	Ano de instalação	Número de empregados atuais	Capacidade Prod. Pares/mês

4) O *design* do seu calçado vendido no mercado externo:

- é desenvolvido pela empresa através de pessoal próprio;  
 é definido pelo importador;  
 é definido de outra forma: informe abaixo;

5) O *design* do calçado produzido por sua empresa, vendido no mercado interno:

- é original e desenvolvido pela empresa através de pessoal próprio;  
 é definido pelo cliente;  
 é encomendado pela empresa através de um *designer* ou escritório especializado;  
 é desenvolvido pela empresa reproduzindo lançamentos internacionais;  
 é desenvolvido pela empresa, adaptando lançamentos internacionais;  
 é definido de outra forma: especificar a seguir;

6) No mercado externo, historicamente onde ocorreu o maior volume de vendas?

- Estados Unidos;  Europa;  
 América Latina;  Outros; (relacionar abaixo)

7) Para superar a concorrência, qual a estratégia adotada por V. S<sup>a</sup> ao longo do tempo?

- preço;  diferenciação do produto;  
 diferenciação de mercado comprador;  outra; citar abaixo

#### 4) ESTRATÉGIAS DE MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO E DE PRODUTO

1) A sua empresa produz:

- a) a matéria prima que utiliza na fabricação de calçados;  sim, \_\_\_\_\_%;  não;  
b) solas;  sim, \_\_\_\_\_%;  não;  
c) solados;  sim, \_\_\_\_\_%;  não;  
c) saltos;  sim, \_\_\_\_\_%;  não;  
c) outros componentes; (especifique abaixo)  sim, \_\_\_\_\_%;  não;

2) A sua empresa subcontrata fases das atividades de produção a empresas terceirizadas?

- sim  
 não

a) em caso afirmativo, quais são as fases, a porcentagem em relação ao total feito pela empresa e em que época iniciou a subcontratação?

Fase	% subcontratado	Desde quando (ano)

b) caso a sua empresa não subcontrate, quais são os motivos? (cabe mais de uma alternativa)

- não há empresa no mercado especializada na tarefa;  
 a qualidade do serviço terceirizado deixa a desejar;  
 os prazos de entrega não são obedecidos;  
 o cliente exige que o serviço seja feito pela própria empresa;  
 o custo do serviço não comporta que seja confeccionado fora;  
 outra razão; descreve a seguir:

3) O processo de trabalho na empresa organizou-se ao longo do tempo:

- a) através de cavaletes; de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ (ano)  
b) através de trilhos; de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ (ano)  
c) através de esteiras; de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ (ano)  
d) através de células ou grupos de trabalho; de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ (ano)

4) A empresa utiliza simultaneamente esteiras e células em seu processo de trabalho?

- sim  
 não

5) Qual é o número mínimo de pares, a partir do qual é mais eficiente produzir através de esteiras?

\_\_\_\_\_ pares/dia. Tipo de Calçado: \_\_\_\_\_

6) Até que volume de produção é mais eficiente produzir sob a forma de células ou grupos de trabalho?

\_\_\_\_\_ pares/dia. Tipo de Calçado: \_\_\_\_\_

7) Qual é a participação no custo de produção do calçado, dos seguintes fatores?

- a) matéria-prima (couro, PVC,...): \_\_\_\_\_ %  
 b) componentes: \_\_\_\_\_ %  
 c) mão-de-obra: \_\_\_\_\_ %  
 d) energia: \_\_\_\_\_ %  
 e) outros: \_\_\_\_\_ %

8) Caso sua empresa importe matéria prima e componentes, qual o percentual importado em relação ao total utilizado?

\_\_\_\_\_ %

não importa.

9) Nos movimentos de modernização do processo produtivo, ao longo da sua trajetória a empresa:

- modernizou-se por iniciativa própria;  o fez para acompanhar a concorrência que teve a iniciativa;  
 por imposição do mercado comprador;  modernizar o processo produtivo não é determinante para a competitividade;

10) Quanto à linha de produtos, sua empresa:

- tem estrutura de pesquisa e desenvolvimento;  não cria produtos, fabricando o que é encomendado;

11) Qual o número médio de horas/ano/funcionário que sua empresa utiliza no treinamento de trabalhadores para treinamento da sua mão-de-obra?

Resposta: \_\_\_\_\_

12) A empresa faz treinamento através de:

- funcionários próprios mais experientes;  empresa especializada;  
 SENAI;  outra forma de treinamento (especifique a seguir);

13) Quanto à eficiência na produção, sua empresa:

- dispõe de programa de qualidade formal;  dispõe de sistema de acompanhamento de custos, para comparar com os divulgados por entidades de classe, ou com os praticados pelos concorrentes;  
 o controle de custos e a eficiência na produção fica a cargo de cada área;  o controle é feito por funcionário mais experiente;  
 o controle é feito também por encarregados de empresa importadora;

Apresente a seguir a evolução da sua organização em termos de ROB - Receita Operacional Bruta, nos anos relacionados, caso não haja restrição em sua publicação. Esta informação possibilitará a análise das empresas pesquisadas e sua trajetória de crescimento.

Ano de Fundação	R\$
1970	R\$
1980	R\$
1990	R\$
2000	R\$
2005	R\$