

Estratégias e competitividade industrial: uma análise das dificuldades do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS) a partir de suas estratégias

Herton Castiglioni Lopes (UNIFRA) herton@unifra.br

Pascoal José Marion Filho (UFSM) pmarion@smail.ufsm.br

Resumo: *A indústria calçadista do Vale dos Sinos (RS) vêm passando por diversas dificuldades ao longo dos últimos anos. O ambiente no qual a indústria apresenta-se inserida tem se tornado cada vez mais dinâmico e desafiador, seja pelo aumento da concorrência, que se processa em âmbito mundial, seja pela política econômica adotada pelo governo brasileiro que, constantemente, permite sobrevalorizações da moeda nacional, reduzindo a competitividade dos produtos brasileiros no exterior. Diante deste novo ambiente e das recentes dificuldades enfrentadas pelo setor calçadista, este trabalho traz como objetivo avaliar as principais estratégias utilizadas pelas fábricas de calçados da região do Vale dos Sinos, visando constatar se tais estratégias são adequadas para obter sucesso, principalmente no mercado internacional. Para tanto, foram enviados questionários às empresas calçadistas da região que se encontram cadastradas na Abicalçados. Os resultados mostraram que a maioria das empresas prefere utilizar a estratégia de enfoque e que existe uma predominância da estratégia de redução de custos em relação à diferenciação dos calçados fabricados, o que se acredita ser uma ação equivocada, já que o setor apresenta-se muito vulnerável à políticas que afetam as relações de troca entre o país e o resto do mundo.*

Palavras-chave: *Estratégia; Competitividade; Indústria Calçadista.*

1. Introdução

A indústria de calçados do Rio Grande do Sul foi fortemente afetada pelas transformações ocorridas durante os últimos anos. Fensterseifer (1995), por exemplo, afirma serem as mudanças que afetam tal indústria caracterizadas por intensas mutações tecnológicas, por comunicação mais rápida, abertura econômica e competição em nível mundial. Estes fatores estariam trazendo repercussões sobre as empresas do setor, porque sua competitividade foi adquirida com base, principalmente, na vantagem comparativa do custo da mão-de-obra e pouco evoluíram no sentido de adquirirem vantagens competitivas mais nobres e sustentáveis no longo prazo.

Apesar do choque causado pelo novo ambiente econômico, que têm repercutido negativamente sobre o desempenho do setor calçadista, principalmente a partir do início da década passada, o Estado gaúcho ainda se destaca na atividade calçadista. No ano de 2004, por exemplo, o Estado detinha cerca de 38% do total das empresas calçadistas do país, sendo elas responsáveis por 46% do total de empregos gerados por empresas brasileiras nessa atividade. Também se destacam as vendas para o mercado externo, sendo o Estado responsável, em 2005, por 70% do valor total das exportações brasileiras de calçados (ABICALÇADOS, 2006).

Quando se fala da indústria calçadista do Rio Grande do Sul, é impossível não mencionar a região do Vale dos Sinos onde se situa o maior *cluster* produtor de calçados do mundo. Tal região é responsável por cerca de 12% do valor da produção industrial gerado no Estado, detém cerca de 60% da indústria de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couro e calçados. Trata-se de um complexo reconhecido no mercado internacional por sua tradição na fabricação desse produto e que apresenta grande relevância

econômica, pois, por ser voltado para o mercado externo, é responsável pela maior parte das exportações do Estado, representando uma grande fonte geradora de divisas (VARGAS e ALIEVI, 2000).

O Arranjo Produtivo Calçadista do Vale dos Sinos (RS) dispõe de uma ampla infraestrutura, onde existem agentes que proporcionam o apoio necessário a todo o processo de fabricação de calçados. Segundo Torres (1995), essa indústria possui facilidade no acesso a insumos, infra-estrutura, tecnologia e recursos necessários ao processo de fabricação. No entanto, apesar disso, também passou por uma série de dificuldades durante os últimos anos, principalmente em decorrência da política cambial adotada pelo governo brasileiro que, desde a introdução do Plano Real em 1994, viabiliza sobrevalorizações da moeda nacional frente ao dólar, dificultando as exportações do setor calçadista e conseqüentemente, prejudicando sua competitividade no mercado internacional.

Recentemente, no primeiro semestre de 2006, observou-se constantes notícias a cerca dos problemas enfrentados pelas fábricas de calçados da região do Vale dos Sinos. Em matéria publicada no Caderno de Economia do Jornal do Comércio (2006) o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan demonstrou a preocupação com o setor que, no primeiro semestre do ano, já apresentou queda no volume exportado (-7,9%). Na mesma reportagem, o então presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, Elcio Jacometti reafirma as dificuldades enfrentadas pelo setor, principalmente em virtude da concorrência dos produtos asiáticos e também da valorização do câmbio.

Diante destas dificuldades, este trabalho tem como objetivo avaliar as principais estratégias utilizadas pelas fábricas de calçados da região do Vale dos Sinos enfocando, principalmente, as estratégias de redução de custos, diferenciação e enfoque. Com relação a estas estratégias, acredita-se que as empresas do setor não tenham evoluído coerentemente com o que é requisitado pelo mercado, uma vez que os produtos oriundos da região competem com calçados pouco diferenciados, o que prejudica sua capacidade de influenciar no preço e, conseqüentemente, faz com que sua competitividade seja abalada pelas políticas cambiais adotadas pelo governo brasileiro.

A seguir, portanto, faz-se uma revisão de literatura sobre estratégias e seu papel na determinação da competitividade de uma indústria. Em seguida apresenta-se a indústria calçadista do Vale dos Sinos, assim como as dificuldades enfrentadas pelo setor nos últimos anos. Logo, tem-se a metodologia utilizada para realização do trabalho, a análise resultados obtidos e, por fim, as conclusões referentes ao estudo.

2. Estratégias competitivas: aspectos teóricos

2.1 Competitividade industrial e estratégia

O termo estratégia, no âmbito empresarial, foi fortemente influenciado pelo conceito de estratégia militar. Tal palavra deriva de *estrategos* que, do grego, se refere a general, ou comandante militar. Neste sentido, enfoca as ações que devem ser tomadas por um comandante, frente a seus subordinados, visando obter sucesso nas suas operações.

Destaca-se como expoente, ao tratar do tema, Michael E. Porter, sendo o autor responsável pela ampla divulgação acadêmica do termo. No entanto, apesar de Porter ser muito conhecido quando faz-se referência ao assunto, os primeiros ensaios sobre o tema foram produzidos na *Harvard Business Scholl* sob o enfoque do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho. Sinteticamente, o referido modelo é um instrumento oriundo da Organização Industrial que, segundo Scherer e Ross (1990) tinha como objetivo inicial estudar as variáveis

que influenciavam no desempenho econômico de uma indústria, permitindo a construção de teorias que detalhassem a ligação entre as variáveis em estudo e o desempenho da indústria.

O Modelo E-C-D, portanto, tinha a capacidade de proporcionar o entendimento da forma como se apresentam organizadas as empresas de determinado setor, também sendo capaz de esclarecer a adoção, por parte delas, de determinadas ações, que têm como principal objetivo melhorar o seu posicionamento no mercado. Sendo assim, analisando os estudos dessa linha em ordem cronológica, é possível observar que o referido modelo é o precursor de análises que enfatizam a estratégia em âmbito empresarial, sendo tais estudos inicialmente desenvolvidos por Mason (década de 30), posteriormente por Bain (década de 50) e por Scherer (década de 70), para, a partir daí, serem amplamente difundidos por Porter (década de 80).

Em sua obra “Estratégia Competitiva”, Porter (1986) faz uma análise setorial da indústria para defender a idéia de que a rentabilidade de uma empresa é determinada pela forma como esta se adequa à influência das cinco forças competitivas que atuam em um mercado. Tais forças são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. Posteriormente, Porter (1989, p. 01), em sua obra “Vantagem Competitiva”, centra a sua análise mais especificamente na empresa, e define estratégia competitiva como “a busca de uma posição favorável em uma indústria” visando “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência”.

Posteriormente, outros autores ocuparam-se do assunto trazendo diversas contribuições para a compreensão da importância das estratégias para as empresas. Mintzberg (1994), por exemplo, considera a estratégia como um plano ou alguma coisa equivalente, uma direção, um curso das ações do futuro. Segundo este autor, a estratégia é uma palavra que definimos como um caminho para usar em relação a outro.

As estratégias a serem implementadas por uma empresa tornam-se, então, um fator determinante de seu sucesso ou fracasso no mercado. Tal visão fica clara na definição de competitividade proposta por Ferraz et. al. (1997, p. 03), quando citam que trata-se da “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Para Ferraz et. al. (1997), existe um conjunto de fatores que atuam como determinantes da competitividade. Estes fatores apresentam-se em grande número e independem unicamente das ações da firma. Assim, os autores dividiram tais fatores em: empresariais, que são os internos à empresa e referentes às suas ações; os estruturais, relativos à indústria ou ao complexo industrial; e sistêmicos, relativos às externalidades que afetam a empresa e dos quais ela detém pouco ou nenhum controle.

Quando faz-se referência a literatura econômica, é possível afirmar que o papel das estratégias competitivas como determinantes do desempenho das empresas chegou a ser, de certa forma, negligenciado. Isto deve-se ao fato de que o desempenho de determinados setores industriais era determinado, principalmente, pela estrutura industrial que já apresentava-se estabelecida (estática). No entanto, com o decorrer do tempo, as estratégias das empresas passaram a ter sua devida importância, pois, segundo Kupfer (1992), uma lacuna grave que existia nos modelos que priorizavam o estudo industrial era o desprezo a qualquer influência significativa que as condutas das empresas pudessem exercer no processo de concorrência.

Sendo assim, ocorreu a aceitação de que as condutas (ou estratégias) podem influenciar de forma mais significativa o processo de concorrência e têm um papel ativo nas transformações ocorridas no ambiente ao qual a empresa está inserida. Portanto, ao invés de simplesmente se adaptarem ao mercado onde operam, as empresas também podem estabelecer

ações capazes de transformá-lo. Desta forma, as estratégias das empresas passaram a serem vistas como intimamente relacionadas à competitividade ou ao desempenho competitivo.

Na visão de Kupfer (1992), as firmas adotam estratégias competitivas de acordo com a avaliação que fazem do seu desempenho no passado e, principalmente, com suas expectativas do futuro. Desta forma, atuando de maneira autônoma ou interdependente, as firmas tendem a reformular continuamente suas estratégias de acordo com as oscilações ocorridas em variáveis como a demanda, o estoque de capital, as estratégias das demais empresas, as suas expectativas quanto ao futuro, dentre outras citadas pelo autor.

Assim, a competitividade é vista como uma função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente em um mercado específico. Este padrão de concorrência é definido a partir da interação entre a estrutura de mercado e as condutas dominantes no setor, podendo ser consideradas competitivas as empresas que a cada instante adotam estratégias de conduta (investimentos, P&D, propaganda, dentre outras) mais adequadas ao padrão de concorrência vigente (KUPFER, 1992).

Contudo, cabe esclarecer que, se uma empresa adota uma estratégia capaz de modificar a estrutura e o padrão de concorrência vigente, mesmo assim, segundo Kupfer (1992), o conceito de competitividade permanece o mesmo, pois, se a empresa obteve sucesso com a implementação dessa estratégia, significa que ela é competitiva na medida em que implementou uma ação que se adapta ao padrão de concorrência que se estabelecerá no futuro.

No que se refere ao tipo de ações que podem ser implementadas, pode-se dizer que elas são diversas. Leite (1998), por exemplo, afirma que existem amplas variações da conduta das empresas. Um exemplo disto é a classificação proposta por Porter (1986), na qual as condutas das empresas são classificadas, em termos genéricos, como estratégia de custo, de diferenciação e enfoque.

2.2 Estratégias de diferenciação, custos e enfoque

De acordo com Porter (1986), as estratégias utilizadas por uma empresa, além de poderem ser divididas em três grupos (custos, diferenciação e enfoque), também podem ser usadas isoladamente ou em conjunto pelas empresas de determinado segmento, visando melhorar sua competitividade. Neste caso, cada uma das estratégias mencionadas é apresentada e analisada a seguir, uma vez que serão utilizadas no estudo da indústria calçadista do Vale dos Sinos.

a) Estratégia de diferenciação

Para Porter (1986), a diferenciação ocorre quando a empresa estabelece, em seu produto, algum atributo que o diferencia dos demais existentes no mercado. Esta estratégia pode ser utilizada quando as preferências dos consumidores forem tão diversas que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado. Para que a diferenciação de um produto seja bem sucedida, é necessário conhecer o comportamento dos consumidores para, neste caso, aprender o que eles consideram importante e adquirir, desta forma, vantagem em relação ao concorrente.

Observa-se a vantagem competitiva de diferenciação quando alguns compradores se tornam fortemente atados aos atributos e características de um produto. Esta estratégia, quando bem sucedida, permite as empresas: obter um preço mais elevado, vender mais unidades e ganhar uma lealdade maior dos compradores com relação a sua marca. Convém salientar, no entanto, que a diferenciação aumenta a lucratividade da empresa toda vez que as receitas obtidas através dos atributos de diferenciação dos produtos forem superiores aos custos necessários para realizá-la (PORTER, 1986).

Já para Kon (1994), tal estratégia é um meio utilizado pelas grandes empresas (oligopolistas) com o objetivo de expandir seus mercados. No entanto, não é uma exclusividade destas, pois qualquer firma pode encontrar meios para diferenciar seus produtos no mercado, tornando-os mais atrativos frente a seus consumidores e melhorando, assim, seu desempenho de mercado, independentemente de seu porte.

b) Estratégia de Liderança de Custos

Esta é uma abordagem bastante poderosa, principalmente em mercados onde os compradores são muito sensíveis ao preço. Objetiva-se com esta estratégia, obter uma vantagem sustentável em termos de custo e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo que o dos demais concorrentes. Neste sentido, esta estratégia propicia uma maior lucratividade, a não ser quando é totalmente utilizada como um esforço agressivo de redução de preços a fim de tomar mercado das empresas rivais (PORTER, 1986).

Para Porter (1986) a estratégia de redução de custos é uma importante alternativa para um produtor ganhar ou defender a sua parcela de mercado contra eventuais concorrentes, pois os produtos com mais baixo preço tem uma vantagem significativa no que se refere a preferência de compradores cuja decisão de consumo seja sensivelmente influenciada pelo valor pago pelo bem.

c) Estratégia de especialização ou enfoque

Quando a concorrência é intensa, a estratégia baseada na especialização ou enfoque assume considerável importância. A utilização desta estratégia tem início com a escolha do nicho onde os compradores possuem preferências ou exigências únicas. Também pode ser definido pelas exigências de utilização dos produtos ou pelas suas características físicas. A vantagem competitiva baseada nesse tipo de estratégia consiste tanto na utilização de custos mais baixos que os dos demais competidores quanto na capacidade de oferecer aos compradores desse nicho um produto diferente dos existentes. Desta forma, apresenta-se como uma boa estratégia quando se observa que o mercado no qual a empresa atua não apresenta mais a mesma atratividade (PORTER, 1986).

3. A indústria calçadista do Vale dos Sinos

3.1 Breve histórico da indústria

A indústria calçadista do Vale dos Sinos teve origem por volta de 1824, quando colônias alemãs e italianas instalaram curtumes na região e se tornaram os principais produtores de artigos de couro tais como: arreios, guaiacas, botinas, perneiras e sapatos. Para Orssatto (1995) as atividades relacionadas ao couro constituíam a principal atividade fabril desses imigrantes e que, inicialmente, se desenvolveram a partir da fabricação de chinelos de couro que eram comercializados no mercado local. Tais atividades tinham a característica de serem desenvolvidas em pequenas oficinas e utilizando-se de trabalho familiar; portanto, não sendo caracterizadas como fábricas ou manufaturas.

Segundo a revista Lether (2004), após a Guerra do Paraguai (1864 a 1870), a indústria de calçados teve seu desenvolvimento acelerado, pois, durante a campanha militar, as fábricas aumentaram significativamente a produção. Já para Vargas e Alievi (2000), a consolidação da atual configuração da indústria de calçados na região do Vale dos Sinos e, conseqüentemente do Estado, deu-se entre as décadas de 1920 e também de 1930, pois, favorecida pela maior integração dos mercados regionais, a indústria aproveitou a oportunidade para a operação de empreendimentos com maiores escalas de produção.

Fensterseifer e Gomes (1995) citam mais alguns fatores que contribuíram para o desenvolvimento da indústria de calçados da região, são eles: a construção da Hidrelétrica de Herval em 1927, que melhorou o abastecimento de energia; a ampliação do mercado proveniente da formação de núcleos empresariais, devido a maior densidade populacional em algumas localidades; a maior intensificação da fabricação de calçados, que teve grande aceitação em todo o Brasil e atingiu, em 1929, uma produção de 2,7 milhões de pares e; a facilidade de comunicação proporcionada pela implantação das ferrovias, tal como a que ligou Porto Alegre a São Leopoldo, em 1874, e foi estendida a Novo Hamburgo, em 1876.

No início da década de 60, o setor calçadista gaúcho era responsável por mais de 30% da produção nacional. Também durante esse período, segundo a revista Lether (2004), ocorre uma verdadeira revolução no setor, pois surgiram as primeiras iniciativas exportadoras, uma vez que os empresários observaram a necessidade de tentar aumentar o faturamento via exportações, já que os calçados acabados representavam um produto de maior valor agregado que o couro salgado, exportado em grande quantidade na época. Entre o final dos anos 60 e final da década de 80, o Estado gaúcho já era um dos maiores pólos exportadores do mundo.

Atualmente, a região do Vale dos Sinos reúne um extenso conjunto de empresas e outros atores institucionais que operam em diferentes estágios da cadeia produtiva de calçados. Dentre estes agentes, além dos fabricantes de calçados, existem empresas prestadoras de serviços especializados, empresas de curtumes, fornecedores de máquinas e equipamentos, fabricantes de componentes e agentes de exportação, dentre outros. A indústria também possui uma excelente infra-estrutura voltada para as atividades de pesquisa, desenvolvimento e recursos humanos, o que a classifica como uma das mais dinâmicas do mundo.

Segundo Vargas e Alieve (2000), para a formação técnica de mão-de-obra, por exemplo, o setor conta com escolas de aprendizagem vinculadas ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), com a Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada em São Leopoldo, e com a Federação de Estabelecimentos em Nível Superior (FEEVALE), localizada em Novo Hamburgo. Já no que diz respeito ao apoio tecnológico, o setor possui o Centro Tecnológico do Calçado, entidade vinculada ao SENAI e também possui o apoio do Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA).

Sendo assim, pode-se observar o grande desenvolvimento da indústria de calçados do Rio Grande do Sul e, em especial, da região do Vale dos Sinos, pois a existência de diversos agentes a caracteriza como um *cluster* altamente desenvolvido. No entanto, as dificuldades enfrentadas pelo setor nos últimos anos são muitas e, a cada crise, observa-se o comprometimento de praticamente todos os agentes que prestam apoio ao processo de fabricação de calçados, pois embora um *cluster* proporcione vantagens competitivas, o mau desempenho da atividade principal (fabricação de calçados) também compromete o desempenho das demais instituições que atuam na região.

3.2 Mudanças que afetaram a indústria calçadista a partir da década de 90

A década de 90 deve ser destacada em função das significativas mudanças no ambiente competitivo nacional. Sobre este fato, Francischini e Azevedo (2000) afirmam que as transformações que atingiram as indústrias calçadistas nacionais são de três tipos, sendo elas institucionais, macroeconômicas e de concorrência internacional. São estas mudanças que, segundo os autores, trouxeram repercussões sobre a indústria, levando ao fechamento de algumas empresas e exigindo dos empresários uma nova conduta, visando superar as dificuldades.

No que diz respeito às mudanças institucionais, elas exercem influência direta sobre o desempenho das empresas, pois compreendem tanto regras formais e restrições informais (normas de comportamento, códigos de conduta, etc.) como os mecanismos responsáveis pela eficácia desse tipo de normas, sendo elas os determinantes dos custos de transação e do ritmo

de inovação tecnológica. Dessa forma, pode-se citar como uma mudança institucional que atingiu o setor calçadista brasileiro, o processo de abertura dos mercados iniciado em 1988 e implementado mediante a abolição de diversos regimes especiais de importação, além de redução tarifária, unificação da incidência de impostos sobre importação e também redução das alíquotas.

Entre as repercussões das mudanças macroeconômicas sobre as empresas brasileiras, pode-se citar a sobrevalorização cambial implementada em 1994. Isso afetou e ainda afeta diretamente o setor calçadista, pois, por ser voltado para o mercado externo, acabou por encarecer os produtos fabricados internamente, reduzindo a receita das empresas exportadoras, ao mesmo tempo em que estimulou a importação, já que o câmbio valorizado aumenta o poder de compra dos consumidores locais. Como resultado dessa política, as exportações físicas brasileiras de calçados caíram de 201 milhões de pares em 1993 para 131 milhões em 1998, apresentado o valor de 189 milhões de pares exportados em 2005 (ABICALÇADOS, 2006).

A política de abertura de mercado e as constantes sobrevalorizações da moeda brasileira fazem com que, no mercado interno, o setor calçadista seja abalado pela entrada, em grande escala, de calçados importados, alguns deles possuindo, muitas vezes, melhor qualidade e preço. De uma forma geral, os produtos asiáticos passaram a obter maior facilidade de entrada em território nacional e especificamente, no que diz respeito a calçados, os provindos da China passaram a dominar o mercado brasileiro, impulsionados por seu baixo custo, uma série de isenções fiscais, além de raros encargos sociais.

O aumento na quantidade de calçados oriundos de outros países que invadiram o mercado nacional, além de ser considerado um reflexo da política econômica adotada e da sobrevalorização cambial, também pode ser considerado como uma mudança no padrão de concorrência internacional, pois o espaço ganho pelos calçados de outras nacionalidades, principalmente no que diz respeito aos de origem chinesa, ocorre graças ao aumento de sua qualidade e redução de preço. Também pode ser considerada uma mudança no padrão de concorrência a redução dos custos de produção conquistados pela Itália no segmento de calçados de maior valor agregado, o que vem ocorrendo graças à estratégia de terceirização da produção em países que apresentam menores custos com mão-de-obra (FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2000).

Um fator que se mostrou desfavorável à superação de todas as dificuldades vivenciadas pela indústria de calçados durante a década passada foi a falta de preparo dos executivos que atuam em tal ramo. Vecchio (2004) afirma que, no caso das empresas produtoras de calçados situadas no Vale dos Sinos, os executivos mostraram-se despreparados para competir em mercados internacionalmente unificados. Desta forma, muitas empresas de caráter familiar, que não estavam acostumadas a atuar em um ambiente altamente concorrencial acabaram por desaparecer. Os primeiros meses do ano de 2006 voltam a apresentar-se desfavoráveis à indústria calçadista gaúcha, o que ocorre, mais uma vez, em função da vulnerabilidade à variações cambiais. Segundo a Assintecal (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos) os embarques de calçados deste segmento diminuíram 12% no primeiro semestre de 2006, em relação ao ano anterior, levando ao fechamento de diversas fábricas e à demissão de mais de 20 mil trabalhadores.

4. Metodologia

4.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se por ser exploratória. Para Gil (1999), este tipo de investigação tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a

formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo Seltiz et. al. (1987), pesquisas desta natureza são delineadas como levantamento, pois se utilizam de questões previamente formuladas, objetivando apresentar as respostas que atendam aos objetivos propostos. Para o autor, essas pesquisas, embora não possam explorar com profundidade sentimentos e interpretações dos informantes, da mesma forma que poderia ser feito se o participante estivesse presente, permitem, através de dados sistematicamente coletados, a exploração e análise das variáveis que são medidas, condizendo, portanto, com a proposta deste trabalho.

4.2 População

A pesquisa foi direcionada as empresas fabricantes de calçados localizadas na região do Vale dos Sinos (RS) que se encontravam cadastradas na Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). No entanto, do total de 37 fábricas, obteve-se 18 respostas, as quais foram utilizadas para análise das estratégias utilizadas pelas empresas do setor. Cabe mencionar que a maior parte das empresas são, segundo a classificação proposta pelo SEBRAE (2006) na indústria, empresas de médio e grande porte, sendo 8 grandes, 8 médias e apenas 2 pequenas. Destaca-se também que a maioria delas são totalmente exportadoras (11 empresas) e as demais, apesar de venderem para o mercado interno, também destinam parte de sua produção para o exterior.

Já no que diz respeito à região do Vale dos Sinos, adotou-se a classificação institucional utilizada pelo Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE), que abrange quatorze municípios do estado, sendo eles: Araricá, Campo Bom, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Ivoti, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Portão, São Leopoldo, Sapiranga e Sapucaia do Sul.

4.3 Hipótese do trabalho

Acredita-se que este trabalho confirmará a seguinte hipótese: *as fábricas de calçados pesquisadas preferem estratégias de redução de custos em detrimento a estratégias de diferenciação dos produtos*. Neste caso, acredita-se que esta hipótese será confirmada porque a indústria calçadista do Vale dos Sinos, desde seu desenvolvimento, opta por fabricar calçados que se situam numa faixa intermediária de preços, ou seja, cerca de 10 dólares o par, segundo a Abicalçados (2006), o que acaba prejudicando sua capacidade de diferenciação do produto e conseqüentemente a obtenção de um preço mais elevado.

5. Estratégias genéricas no setor calçadista do Vale dos Sinos (RS)

5.1 Considerações teóricas sobre as estratégias genéricas no setor produtor de calçados

Para as empresas brasileiras, a diferenciação torna-se uma importante ferramenta competitiva. Isto porque, segundo Gorini e Siqueira (2002), as empresas nacionais fabricam calçados que se encontram em um nível intermediário de preços, cujo principal concorrente é a China e, segundo os autores, este país vem apresentando significativa evolução na produção de sapatos de couro, pois tem preços mais baixos que os calçados brasileiros e visual semelhante. Assim, diferenciar os calçados, ou seja, agregar-lhes características que os deixem mais atraentes frente a seu principal competidor, torna-se uma estratégia eficaz para melhorar a competitividade dos calçados nacionais.

As empresas italianas são um exemplo de fábricas de calçados que se utilizam desta estratégia. De acordo com Fernandes (2004), esse país atua num segmento do mercado internacional com produtos de alto valor agregado, cuja diferenciação reside principalmente

no uso de insumos de alta qualidade e *design* diferenciado. Já com relação às empresas calçadistas nacionais, Ishikawa et. al.(2004) afirmam que a diferenciação pode ser obtida também através de outros fatores como a definição de uma marca própria, a imagem, as características do produto e, assim como nas empresas italianas, por meio da utilização de insumos de melhor qualidade e *design* diferenciado.

Já sobre a estratégia de redução de custos, Noronha e Turchi (2002) explicam que, com a perda da capacidade competitiva das empresas calçadistas brasileiras, resultado do novo ambiente econômico, as empresas nacionais têm buscado continuamente a redução de custos como meio de manterem-se competitivas. Este é um dos motivos pelos quais, segundo os autores, algumas empresas calçadistas nacionais migram de região para região do país, pois, assim, encontram menores custos produtivos, principalmente no que diz respeito à mão-de-obra, um dos fatores mais significativos no custo dos calçados fabricados.

Ainda com relação à busca por menores custos no processo de fabricação, Vecchio (2004) afirma que, em tempos de competição acirrada, este fator deve receber especial atenção, de forma que uma das alternativas mencionadas pelo autor para se alcançar este objetivo é a melhor utilização dos insumos e dos fatores produtivos que a indústria dispõe.

Embora a estratégia de redução de custos seja muito eficaz em alguns casos, acredita-se que, frente ao ambiente no qual encontra-se a indústria de calçados brasileira, deve-se concordar com Ishikawa (2004) que afirma ser a estratégia de diferenciação vantajosa em relação à de custos porque ela proporciona atributos que atraem o consumidor, ou seja, através dela é possível criar uma identidade entre o produto fabricado e o cliente, o que se traduz em vantagem financeira já que os consumidores se propõem a pagar um preço mais elevado pelos produtos em questão.

A terceira estratégia analisada neste item é a busca por novos nichos de mercado ou estratégia de enfoque. No que diz respeito ao setor calçadista, a mesma merece especial atenção porque as empresas nacionais se destacam como exportadoras, de forma que isso pode configurar-se em uma opção atraente para as empresas do setor, na medida em que representa uma alternativa viável, quando os mercados em que atuam perdem sua atratividade.

Referindo-se à diversificação dos mercados, a Abicalçados (2001) afirma que destinar uma parcela da produção de calçados para o mercado interno e outra para o mercado externo proporciona maior número de clientes e reduz os riscos devido à menor dependência. Outra vantagem mencionada pela associação é que tal estratégia permite que a sazonalidade do produto seja reduzida ou praticamente eliminada. Isto ocorre porque, se, em determinado mercado onde a empresa atua, seja por motivos climáticos ou pela simples mudança nas preferências dos consumidores, houver redução no consumo de determinado calçado fabricado, torna-se possível compensar essa diminuição pelo aumento nas vendas em outros locais.

5.2 Estratégias genéricas no setor calçadista do Vale dos Sinos (RS): análise dos resultados

No que diz respeito a estas três estratégias (diferenciação, custos e enfoque), a pesquisa realizada junto às empresas fabricantes de calçados situadas na região do Vale dos Sinos demonstra que os empresários, em períodos de grande concorrência, utilizam-se de uma das três estratégias separadamente ou as combinam, com o objetivo de melhorar a competitividade de seus produtos. Neste caso, observa-se, de acordo com a Tabela 1 que apenas 5 do total de 18 empresas pesquisadas utilizam-se de uma das três estratégias de forma isolada. Dentre estas, predomina a opção pela estratégia de enfoque com 3 empresas utilizando-se dela.

Tabela 1 - Estratégias genéricas utilizadas de forma isolada nas empresas calçadistas do Vale dos Sinos

Estratégias genéricas isoladas	Número de empresas	Percentual
Diferenciação	1	20%
Redução de custos	1	20%
Enfoque	3	60%
Total	5	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2005)

Enquanto poucas empresas utilizam-se das estratégias de forma isolada, é possível observar (Tabela 2) que 13 das 18 empresas pesquisadas optam pela utilização de duas ou das três estratégias consideradas, destacando-se, principalmente, a redução de custos aliada à busca de novos nichos de mercado, com 6 firmas fazendo uso desta combinação. Em seguida, destaca-se que 4 empresas utilizam as três estratégias de forma combinada, ao passo que 2 empresas, quando ameaçadas pela concorrência, empregam a diferenciação juntamente com o enfoque e uma empresa combina a redução de custos com a diferenciação.

Com relação a estas combinações, cabe destacar que utilizar a redução de custos juntamente com a diferenciação não é aconselhável, pois, como destaca Porter (1986), quando uma empresa adota ambas, ela se situa no meio termo, podendo obter baixa rentabilidade por perder os clientes que compram em grandes volumes a baixos custos ou por perder negócios que geram altos lucros para outras empresas que enfocaram a estratégia de diferenciação, agregando maior valor ao produto.

Tabela 2 - Estratégias genéricas utilizadas de forma combinada nas empresas calçadistas do Vale dos Sinos

Estratégias genéricas combinadas	Número de empresas	Percentual
Diferenciação e Custos	1	8%
Diferenciação e Enfoque	2	15%
Custos e enfoque	6	46%
Diferenciação, Custos e enfoque	4	31%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2005)

De uma forma geral, pode-se dizer que a estratégia preferida pelas empresas do setor é a de enfoque, com 15 empresas utilizando-se dela de forma isolada ou juntamente com outra estratégia. Contudo, comparando-se unicamente as estratégias de diferenciação e custos nas empresas, existe uma predominância da última em relação à primeira, pois 12 empresas fazem uso da estratégia, enquanto apenas 8 utilizam a diferenciação. Estes resultados demonstram que a preocupação das empresas do setor em diferenciar seus calçados ainda é pequena e deve receber maior atenção por parte dos empresários já que seus maiores concorrentes, as fábricas asiáticas, apresentam vantagem exatamente em relação aos seus custos de produção.

6. Considerações finais

Conforme demonstrado neste trabalho, diante da busca e necessidade cada vez maior das indústrias por elevados níveis de competitividade, o estabelecimento de estratégias adequadas torna-se fundamental para determinar o sucesso de uma indústria. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo avaliar as principais estratégias utilizadas pelas fábricas de calçados da região do Vale dos Sinos enfocando, principalmente, as estratégias de redução de

custos, diferenciação e enfoque. Neste caso, o estudo também possibilitou avaliar o desempenho do setor de acordo com as estratégias utilizadas pelas empresas para competir tanto no mercado interno como externo, já que nos últimos anos o setor calçadista, que apresenta relevante importância para a economia do Estado, vêm mostrando-se muito vulnerável as políticas macroeconômicas adotadas pelo governo brasileiro.

Após a aplicação dos questionários nas fábricas de calçados da região do Vale dos Sinos, observou-se que a maioria das empresas tem optado pela estratégia de enfoque. No entanto, também se observou a comprovação da hipótese adotada no trabalho, ou seja, foi possível constatar que a maioria das empresas pesquisadas prefere a estratégia de redução de custos à estratégia de diferenciação dos produtos. Além do mais, também se observou certa indefinição com relação às estratégias preferidas, pois várias fábricas combinam mais de uma estratégia, dentre as mencionadas. Neste caso, combinar, principalmente, estratégias de diferenciação e custos pode ser considerado um equívoco já que a empresa acaba não se especializando em nenhuma delas.

Acredita-se que a opção por estratégias de redução de custos em detrimento a estratégias de diferenciação seja uma atitude equivocada, pois um setor que apresenta sua competitividade, em grande medida, influenciada pelas variações cambiais deve priorizar a diferenciação dos seus produtos, já que esta estratégia proporciona uma maior capacidade de controle de preços. Sendo assim, o presente trabalho trouxe uma contribuição fundamental principalmente para o setor estudado, pois demonstrou que muitas das dificuldades enfrentadas pelas empresas da região do Vale dos Sinos poderiam, ao menos, serem amenizadas pelo estabelecimento de estratégias mais adequadas a realidade que a indústria enfrenta, pois além dos problemas cambiais, a indústria também enfrenta competidores chineses com grande vantagem em relação aos seus custos de produção.

Por fim, sugere-se que estudos posteriores avaliem quais as principais ações estabelecidas pelas fábricas de calçados para reduzir os custos dos produtos fabricados, assim como as principais ações estabelecidas pelos empresários para diferenciar os seus produtos e escolher novos mercados. Neste caso, além do conhecimento de tais ações será possível a análise mais minuciosa de sua eficácia, ou seja, será possível analisar se as estratégias apresentam-se implementadas de maneira consistente. Além do mais, tal pesquisa poderá incentivar a reflexão por parte dos empresários sobre a importância das estratégias de diferenciação para o sucesso de toda indústria que se apresenta em um ambiente totalmente novo em que as estratégias antes utilizadas já não garantem mais o alto desempenho conseguido em décadas passadas.

7. Referências Bibliográficas

ABICALÇADOS. **Rumo ao mercado internacional**. 1º ed. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2001. disponível em www.abicalcados.com.br. Acesso em: 18 de Ago. de 2004.

_____. **Resenha estatística**. Abicalçados, 2006.

ASSINTECAL. **Liderança no mercado do couro**. Disponível em www.assintecal.org.br. Acesso em: 11 de Ago. de 2006.

CADERNO DE ECONOMIA. Calçadistas diminuem o volume de vendas e priorizam produto com maior valor agregado. **IN JORNAL DO COMÉRCIO** Nº 29. Porto Alegre, 5 de julho de 2006.

FENSTERSEIFER, J.E (Org). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade** . Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, J.E.; GOMES, J. A. A análise da cadeia produtiva do calçado de couro. **IN FENSTERSEIFER, J.E (Org). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade** . Porto Alegre: Ortiz, 1995.

- FERNANDES, C. M. **Complexo coureiro-calçadista**: uma indústria promissora. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br>. Acesso: 19 de jun. de 2004.
- FERRAZ, J. C.; PAULA, G.M.; KUPFER, D. Política industrial. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L (Org.). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FRANCISCHINI, A. S.; AZEVEDO, P. F. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. **Gestão e produção**. Vol. 10, nº 3. p. 251-265, dezembro de 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GORINI, A. P.; SIQUEIRA, S.H. **Complexo coureiro-calçadista**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/bsespcal.pdf>. Acesso: 18 de ago. de 2004.
- ISHIKAWA, E.A.; MARTINS, R.F.; BARROS, V. T.; MERINO, E. **O design estratégico em uma indústria de calçados** – um estudo de caso. Disponível em www.eps.ufsc.br/~merino/unigestao/P&D2002/100.pdf. Acesso 18 de ago. de 2004.
- KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994
- KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Anais da Anpec, 1992.
- LEATHER. **O vale do sapato**. Disponível em www.leather.com.br. Acesso 12 de jul. de 2004.
- LEITE, A. L. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1998.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategy planning**. New York: Free Press, 1994.
- NORONHA, E.G.; TURCHI, L.M. Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo-coureiro calçadista no Brasil. **Texto para discussão nº 861. IPEA**. Brasília: Ipea, 2002
- ORSSATTO, R.J. A influência dos modos de racionalidade na reestruturação das indústrias calçadistas de Novo Hamburgo. IN FENSTERSEIFER, J.E (Org). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- PORTER. M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 14º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12º ed. São Paulo: Campus, 1989.
- SCHERER, F.M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3 ed. Chicago: Raud Mc Nally & Co, 1990.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 12 de mar. de 2006.
- SELTZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.; KIDDER, L. H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- TORRES, J. C. (Coord.). **A indústria de calçados do RS: algumas questões e desafios que se colocam para o seu desenvolvimento**. Secretaria da Coordenação e Planejamento – FEE – Metroplan. Pesquisa: núcleo indústria – tomo 3 – 1995, 23 p.
- VARGAS, M. A.; ALIEVE, R. M. Arranjo produtivo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos (RS). **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Nota técnica 19. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000. Disponível em www.finep.gov.br. Acesso: 21 de jul de 2004.
- VECHHIO, R. A. **Autonomia para a competitividade: o futuro da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul**. Disponível em: www.read.adm.Ufrgs.br/read. Acesso: 01 de mar. de 2004.