

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**MATHEUS MACHADO NEVES**

**SETOR CALÇADISTA DO VALE DO SINOS E AS ESTRATÉGIAS DE  
CONCORRÊNCIA: UMA ANÁLISE DESDE OS ANOS 2000**

**Porto Alegre**

**2018**

**MATHEUS MACHADO NEVES**

**SETOR CALÇADISTA DO VALE DO SINOS E AS ESTRATÉGIAS DE  
CONCORRÊNCIA: UMA ANÁLISE DESDE OS ANOS 2000**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Tatsch

**Porto Alegre  
2018**

### CIP - Catalogação na Publicação

Neves, Matheus Machado  
Setor calçadista do Vale do Sinos e as estratégias  
de concorrência: uma análise desde os anos 2000. /  
Matheus Machado Neves. -- 2018.  
57 f.  
Orientadora: Ana Lúcia Tatsch.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas,  
Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Calçados. 2. Vale do Sinos. 3. Concorrência. 4.  
Estratégias. 5. Vantagens competitivas. I. Tatsch,  
Ana Lúcia, orient. II. Título.

**MATHEUS MACHADO NEVES**

**SETOR CALÇADISTA DO VALE DO SINOS E AS ESTRATÉGIAS DE  
CONCORRÊNCIA: UMA ANÁLISE DESDE OS ANOS 2000**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dra. Ana Lúcia Tatsch – Orientadora  
UFRGS

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa  
UFRGS

---

Prof. Dra. Fernanda Oliveira Ultremare  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À vida.

À Profa. Ana Lúcia, orientadora deste trabalho, por sua gentileza e disponibilidade de oferecer seus conhecimentos e me auxiliar na obtenção desse título de Bacharel em Economia que tanto me orgulho.

À Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS.

Aos meus pais Nelson e Rejane, minha irmã Natascha e meu sobrinho Diogo, pelo amor, pela paciência e pelo companheirismo em apoiar as minhas decisões e lutas.

Ao Ideraldo e à Maria, pelo conforto de casa em Porto Alegre e pelo amor dedicado.

Ao Paulo e à Márcia pelo amor dedicado e pelo apoio integral durante a minha jornada.

À Bruna, minha esposa, por estar ao meu lado de modo integral. Pelo amor e paciência que me acompanharam nesta longa jornada. Obrigado por representar tanto em minha vida.

Aos amigos que encontrei no meio acadêmico e, principalmente, aos que me acompanham de outras fases da vida. Obrigado pelo apoio.

Por fim, gostaria de agradecer às pessoas que se disponibilizaram em responder o questionário em nome das empresas, composição absolutamente importante do trabalho.

## RESUMO

A produção calçadista possui centralidade na vida econômica do Vale do Sinos sendo responsável pelo desenvolvimento social e econômico da região desde os primórdios da colonização alemã. A partir da década de 1990, a indústria calçadista brasileira exportadora perdeu competitividade internacional devido às modificações econômicas tanto exógenas quanto endógenas ao país. De meados da década de 90 data o início do processo de profundas modificações na economia calçadista que permanecem até a atualidade. A concorrência através de custos e preços baixos se modifica. Algumas empresas investem na produção para o mercado nacional e adotam estratégias para se manterem atuantes no novo ambiente concorrencial. Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar as estratégias incorporadas pelas empresas calçadistas gaúchas para permanecerem competitivas no mercado nos últimos dez anos. Para tanto, buscou-se na literatura aspectos que caracterizam os processos concorrenciais e as vantagens que podem ser obtidas através de custo e diferenciação de produto. A análise das estratégias contou com uma pesquisa empírica realizada junto a dez empresas gaúchas do Vale do Sinos à cerca das condutas utilizadas para garantirem espaço na disputa.

**Palavras chave:** calçado, estratégia, vantagens de custo, vantagens de diferenciação de produto, Vale do Sinos.

## **ABSTRACT**

Footwear production has a central role in the economic life of Vale do sinos being responsible for the social and economic development of the region since the early days of German colonization. Since the 1990s, the Brazilian footwear industry has lost international competitiveness due to the economic changes both exogenous and endogenous to the country. From the mid-90's the process of deep changes in the footwear economy has been going on until today. Competition through low costs and prices is changing. Some companies invest in production for the domestic market and adopt strategies to stay active in the new competitive environment. In this context, this research has the objective of analyzing the strategies incorporated by gaúcha footwear companies to remain competitive in the market in the last ten years. In order to do so, we have searched in the literature aspects that characterize the competitive processes and the advantages that can be obtained through cost and product differentiation. The analysis of the strategies counted on an empirical research carried out with ten companies of Vale do sinos around the practices used to guarantee space in the dispute.

**Key words:** footwear, strategy, cost advantages, product differentiation advantages, Vale do Sinos.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>A HISTÓRIA DO CALÇADO NO RIO GRANDE DO SUL E OS ÚLTIMOS 17 ANOS DA ECONOMIA CALÇADISTA DO VALE DO SINOS</b> .....	<b>12</b>
2.1	O INÍCIO DE TUDO .....	12
2.2	APRESENTAÇÃO DOS COREDES E INDICADORES SOCIOECONÔMICOS .....	14
2.3	PRODUÇÃO, EMPREGO E EXPORTAÇÃO .....	17
<b>3</b>	<b>A INDÚSTRIA DE BENS TRADICIONAIS E SUAS ESTRATÉGIAS TÍPICAS: CUSTO OU DIFERENCIAÇÃO</b> .....	<b>25</b>
3.1	ASPECTOS DA CONCORRÊNCIA .....	25
3.2	INDÚSTRIAS DE BENS TRADICIONAIS E O SETOR CALÇADISTA.....	30
<b>4</b>	<b>AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR DEZ EMPRESAS CALÇADISTAS DO VALE DO RIO DO SINOS</b> .....	<b>33</b>
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>55</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A produção de manufaturas mundial viu-se deslocada aos países do sudeste asiático, principalmente à China, na década final do século XX. A produção mundial de calçados seguiu a mesma tendência migratória. O mesmo se deu no caso brasileiro no que diz respeito particularmente à região do Vale do Sinos no Rio Grande do Sul (RS). Em busca de maiores volumes de produção e menores custos, os grandes compradores de calçados foram fazendo uso do contexto chinês e deixando de demandar calçados do Vale para comprar de empresas chinesas. Compreender esse movimento é importante para analisar a dinâmica e as estratégias que as empresas do Vale do Sinos adotaram nos últimos vinte anos para manterem-se competitivas e com relativa importância no mercado global de calçados.

O setor calçadista do Vale do Sinos é um dos mais antigos do Brasil. Tem importância para a região, para o estado do RS e para o País. Desde seus primórdios, nos arredores de 1870, o setor emprega grande parte da população da região. No entanto, muitos aspectos das economias mundial, nacional e regional mudaram desde então, fruto de políticas econômicas e até de crises. Tais mudanças afetaram profunda e diretamente o desempenho do setor.

Os resultados expressivos de crescimento nas décadas de 70 e 80 permaneceram até o início dos anos 90, quando a região comportava um dos principais complexos industriais calçadistas do mundo (COSTA, 2004). Pode-se afirmar que, até o ano de 1993, o setor teve grandes aumentos em números absolutos de pares exportados e de empregos na indústria de transformação. Políticas econômicas estrangeiras e nacionais afetaram a divisão internacional do trabalho de modo a causar realocação geográfica da produção. A China é introduzida como o maior provedor mundial desse produto e é o principal concorrente da indústria calçadista do Vale.

As firmas calçadistas nacionais não tiveram resposta rápida ao novo cenário econômico e é instaurada uma forte crise no setor nesta Região do Vale. Para manterem-se no mercado, as firmas que não fecharam, adotaram estratégias mais ativas no processo de produção enquanto outras permaneceram na ótica de preço baixo migrando suas plantas para outras localidades, seja para China ou demais países asiáticos e, até mesmo, para o nordeste brasileiro.

A dinâmica da produção se modificou em resposta às mudanças internacionais. O Nordeste recebe plantas de produção como resultado de incentivos fiscais de desenvolvimento e mão de obra mais barata do que a do Vale do Sinos. Na ótica da adoção de novas estratégias, não somente se pode competir internacionalmente com preços, mas cria-se a necessidade de capacitação interna de gestores e consolidação de marcas no mercado interno para atender demandas do mercado nacional.

Levando em conta esse contexto, o objetivo geral do presente trabalho é analisar o comportamento da produção calçadista do Vale do Sinos no RS e as estratégias e posicionamentos adotados pelas firmas do setor nos anos 2000. Têm-se como hipótese que as firmas realocaram a produção geograficamente para diminuir custos de produção e fizeram esforços para segmentar a atuação nos mercados. Para tanto, apresentam-se dados agregados do volume de produção voltada ao mercado interno e externo, informações relativas ao mercado de trabalho e ao desempenho do setor no período que contextualiza as estratégias encontradas.

Quanto aos procedimentos metodológicos, primeiramente, autores são revisitados em formato de revisão bibliográfica para que se obtenham informações do que já existe na bibliografia de análise industrial e setorial do calçado no Brasil e Rio Grande do Sul. Num segundo momento, dados secundários são coletados e organizados. Como fontes importantes de informação, pode-se citar a Fundação de Economia e Estatística (FEE), a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho (RAIS/MTE). As categorias analisadas serão PIB estadual e do Vale do Sinos, valor agregado de exportações, números de pares produzidos, total de registros de empregos formais por classes de atividades envolvidas na fabricação de calçados. Além da utilização de dados secundários, são também coletados dados primários através de pesquisa de campo. Firms calçadistas do Vale do Sinos foram selecionadas para responderem a um questionário elaborado a fim de obter informações sobre suas estratégias de atuação nos últimos 10 anos.

O trabalho tem a seguinte organização. Além dessa introdução, o trabalho apresenta outros dois capítulos. No Capítulo 2, dados de identificação geográfica e características socioeconômicas serão apresentados juntamente com o desempenho do setor na região para o período selecionado na pesquisa. No Capítulo 2, ainda, relata-se a atual situação de crise da economia calçadista no Vale do Sinos e a relaciona com a perda relativa de participação dos

municípios da região no estado. No Capítulo 3, encontram-se as estratégias identificadas como consequências da crise e se tem como objetivo descrever as modificações mais recentes que o setor apresenta frente às configurações dos cenários econômicos dos anos em questão. Neste Capítulo ainda são apresentados os resultados da pesquisa empírica conduzida em empresas calçadistas do Vale. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **2 A HISTÓRIA DO CALÇADO NO RIO GRANDE DO SUL E OS ÚLTIMOS 17 ANOS DA ECONOMIA CALÇADISTA DO VALE DO SINOS**

A produção de calçado é historicamente chave para o desenvolvimento da vida econômica do Vale do Sinos. Na primeira seção desse capítulo, a história e os desdobramentos da indústria calçadista na região, que remonta a colonização no século XIX, são abordadas. Na seção seguinte, apresenta-se a caracterização da região e dos principais municípios que sediam a cadeia produtiva coureiro-calçadista. São ainda examinados os dados socioeconômicos e a evolução da produção industrial desde os anos 2000.

### **2.1 O INÍCIO DE TUDO**

A produção coureiro-calçadista no Rio Grande do Sul teve início no Vale do Sinos, mais especificamente em São Leopoldo, com a chegada de imigrantes europeus. Os imigrantes trouxeram conhecimento sobre o manuseio do couro e desenvolveram suas técnicas de curtimento e manufatura de artefatos de costura na matéria prima. Os produtos inicialmente eram selas, arreios, outros artigos de montaria e calçados rudimentares. Assim, a produção de calçado se iniciava de forma artesanal e aos poucos se expandia para quase todos os municípios do Vale no século XIX. No início do século XX, começam a surgir unidades produtoras maiores com menor conteúdo artesanal no processo. Entre os anos 1920 e 1970, o número de estabelecimentos cresce a uma taxa de 2.2% ao ano e o emprego evolui a taxa de 3,1% (COSTA, 2004).

Na década de 60, houve a internacionalização da produção calçadista nacional que passou a atender pedidos de outros países e focar esforços na exportação do bem. A expansão da produção no Rio Grande do Sul foi inevitável, e, com isso, outros municípios do estado foram incorporando as atividades coureiro-calçadistas e se desenvolvendo a partir do calçado, intensificando o processo de urbanização e industrialização da região. O processo de inserção no mercado externo exigiu dos produtores maior capacidade para atender aos pedidos cada vez mais volumosos, assim, fábricas se instalaram em cidades dos Vale do Paranhana, Encosta da Serra, Vale do Caí e Vale do Taquari.

Houve um rápido aumento do preço médio do par de calçado durante a década de 70. A produção e a comercialização foram favorecidas por isenções e incentivos concebidos pelos

governos da época. Os incentivos juntamente com a política cambial foram importantes para que preços competitivos pudessem ser praticados (COSTA, 2002). Os Estados Unidos eram o principal destino das exportações, cerca de 65% em termos de quantidade, e influenciaram decisivamente no crescimento da indústria o que ajudou a tornar o aglomerado o maior exportador de calçados do Brasil (CALANDRO ; CAMPOS, 2013).

Os anos 70 e 80 foram muito importantes para a consolidação da produção de calçados do Rio Grande do Sul no mercado internacional o que resultou em aumento da escala dos empreendimentos e à instalação de atividades subsidiárias à produção do calçado na região. Ganhos de escala e desenvolvimento de indústrias afins configuraram uma aglomeração produtiva, que no caso do Vale do Sinos foi bem desenvolvida e capaz de atender a níveis históricos de produção. Essas atividades afins não se restringem a apenas o setor de calçados, mas estão fortemente associadas às capacitações para frente e para trás ao longo da cadeia de produção. Exemplos das atividades são os curtumes, fabricação de maquinário e equipamentos, fabricação de componentes, companhias de exportação e prestadores de serviços em geral. Embora os incentivos fiscais tenham findado em 1985, a estrutura produtiva da região já estava bem desenvolvida e interligada. O polo de calçados do Vale do Sinos apresenta um dos ambientes produtivos mais bem estruturados para a manufatura desse bem de consumo (COSTA, 2004).

Os anos 90 trouxeram cenários diferentes dos anos anteriores influenciados por fatores tanto endógenos como exógenos ao setor e à indústria nacional como um todo. A abertura comercial brasileira inseriu o país no processo de globalização e adoção de novas práticas produtivas e paradigmas tecnológicos. Juntamente, a mudança do Regime Cambial em 1999 é fatídica para os exportadores, e os resultados do ano seguinte datam o início do período da análise do presente trabalho. A política econômica sofreu ajustes baseados em taxas de juros mais elevadas e câmbio apreciado o que configura um cenário macroeconômico de perda de competitividade para a indústria nacional exportadora. Diante desse quadro, o setor calçadista é forçado a se reestruturar fechando empresas, perdendo postos de trabalho, alterando plantas de maneira a racionalizar a produção e reduzir custos. A invasão de países asiáticos, principalmente a China, na produção de calçados mostrou uma nova configuração internacional de produção em que os países asiáticos se tornaram principais concorrentes da produção brasileira. O valor das exportações brasileiras despencou de US\$ 1,8 bilhão em 1993 para US\$ 1,2 bilhão em 1999 (COSTA, 2004).

O Brasil produzia, à época, calçado com melhor qualidade do que os chineses, mas não tão baratos quanto os mesmos. O calçado brasileiro ocupava uma posição intermediária na divisão internacional do trabalho por não ter atributos como design, marca e sofisticação como os italianos, mas ainda assim ter qualidade superior aos asiáticos (CALANDRO; CAMPOS, 2013).

Os calçadistas gaúchos, desde o início dos anos 2000, são desafiados a buscar novas maneiras de inserção na cadeia global através de melhorias de processos de produção e comercialização. O mercado interno volta a ser destino expressivo das parcelas de produção aliado com desenvolvimento de capacitações na área do design, marcas e novos mercados consumidores. Novos formatos organizacionais das firmas enfatizam a terceirização, realocação geográfica, interação interna e com parceiros, fornecedores e clientes. Pode-se perceber que o Vale do Sinos passou por um período de ascensão até os anos iniciais da década de 90 e sofre fortes modificações a partir de então. De 1990 até os anos 2000, muitas empresas fecharam e postos de trabalho foram perdidos.

## 2.2 APRESENTAÇÃO DOS COREDES E INDICADORES SOCIOECONÔMICOS

Para que as informações sobre o setor possam ser organizadas e apresentadas aqui, primeiramente foi necessário definir a área geográfica a ser analisada, isto é, quais municípios são os mais relevantes para a análise do setor calçadista do Vale do Sinos. Para tanto, é necessário fazer um abordagem descritiva da região do Vale do Sinos e Vale do Paranhana.

É possível encontrar produção calçadista e indústrias correlatas em todos os municípios dos Coredes<sup>1</sup> Vale do Rio do Sinos (Consinos) e Paranhana-Encosta da Serra (Coredepes) O Consinos é composto por 14 municípios em uma área de 1.398,5 km<sup>2</sup> e estimativa populacional de 1.377.755 habitante em 2016 (FEE). Os municípios são: 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. Em se tratando de números de estabelecimentos e postos de emprego, os municípios de Campo Bom, Dois

---

<sup>1</sup> Conselhos Regionais de Desenvolvimento fazem parte da política do Estado do Rio Grande do Sul coordenado pela Fundação de Economia e Estatística para o desenvolvimento de diversas regiões e pelas estatísticas econômicas das mesmas.

Irmãos, Estância Velha, Nova Hartz, Novo Hamburgo e Sapiranga são os que concentram os maiores números.

O Corepedes, região adjacente ao Consinos, é composto por 10 municípios em uma área de 1.734,6 km<sup>2</sup> e estimativa populacional de 218.082 habitantes em 2016 (FEE). Os municípios são: Igrejinha, Parobé, Rolante, Riozinho, Taquara, Três Coroas, Lindolfo Collor, Presidente Lucena, Santa Maria do Herval e Morro Reuter. Deste Corede, os municípios centrais para o setor calçadista por possuírem um maior número de trabalhadores ocupados nas diversas atividades coureiro-calçadistas são Igrejinha, Três Coroas e Parobé.

Alguns municípios são tomados aqui como o núcleo dessa indústria no RS, por serem os mais relevantes para a caracterização e desempenho do setor. Segundo informação sobre emprego e estabelecimentos nas principais classes de atividades relacionadas ao setor calçadista, pode-se considerar que os principais municípios dos Coredes são Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Igrejinha, Nova Hartz, Novo Hamburgo, Parobé, Sapiranga e Três Coroas (CALANDRO; CAMPOS, 2013). Com exceção de Nova Hartz, todos os outros municípios são considerados como principais cidades onde se localiza a região produtora de calçados do RS (SCHNEIDER, 2001). A partir dessa perspectiva geográfica, são analisados os Coredes Consinos e Coredepes de maneira geral com ênfase nos municípios anteriormente assinalados como sendo os principais. É importante mencionar que a atividade calçadista no RS não se detém apenas aos municípios do Vale do Sinos, e que existe produção em muitos outros municípios. Muitos desses são municípios que receberam filiais de firmas oriundas do Vale.

Analisar alguns indicadores dos Coredes ajuda a avaliar suas condições sociais. Um indicador muito importante para essa análise é o Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese), um indicador que abrange um conjunto de outros indicadores sociais e econômicos classificados em quatro blocos: educação, renda, saneamento e domicílios, e saúde. O objetivo do índice é mensurar e acompanhar o nível de desenvolvimento de um município, região e Estado. O índice varia de zero a um, quanto mais próximo de um (1), melhores são as condições da área analisada. Na Tabela 1 abaixo, pode-se visualizar os dados mais atualizados para o Idese e a evolução do índice do Consinos, Coredepes e RS.

Tabela 1 - Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese) dos Coredes Vale do Sinos e Paranhana-Encosta da Serra -2007 a 2014

Região	2007	2011	2014
Coredepes	0,662	0,704	0,736
Consinos	0,686	0,715	0,735
RS	0,698	0,726	0,757

Fonte: FEE (2014).

A variação do índice é positiva para todos os anos em destaque. A evolução dos três territórios é semelhante, com o índice do RS nunca sendo ultrapassado pelos índices dos Coredes. O Coredepes sempre esteve abaixo do nível do Consinos, mas apresentou uma melhora suficiente para ultrapassá-lo no último ano. Em comparação com os demais Coredes do RS, o Consinos e o Coredepes ocupavam, respectivamente, em 2007, as posições décimo primeiro e décimo nono. Em 2014, o Consinos estava em décimo nono e o Coredepes em décimo oitavo no ranking de Idese dos Coredes do RS.

Tabela 2 - Indicadores sociais selecionados dos Coredes Consinos e Coredepes e do RS - 2000-2015

Indicadores	2000	2010	2015
Coeficiente de mortalidade infantil por mil nascidos vivos			
Consinos	14,45	10,59	10,83
Coredepes	15,03	10,16	9,15
RS	15,14	11,20	10,12
Taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais em %			
Consinos	4,8	3,1	-
Coredepes	6,3	4,3	-
RS	6,6	4,5	-

Fonte: FEE (2015)

Os dados da Tabela 2 mostram que as regiões dos Coredes estão em situação privilegiada em relação aos indicadores estaduais selecionados. As taxas de analfabetismo do



Consinos e do Coredepes são mais baixas que a estadual, essa que é mais baixa que a nacional de 9,6% (IBGE, 2010). A taxa de mortalidade infantil, indicador usado para aferir a qualidade da saúde, favorece os Coredes frente à média estadual. No ano de 2015, o Consinos obteve um coeficiente mais alto que o do estado e do Coredepes.

### 2.3 PRODUÇÃO, EMPREGO E EXPORTAÇÃO

Em se tratando de produto interno bruto, ambos os Coredes tiveram redução na participação relativa no PIB nominal estadual entre 2000 e 2015, o que pode ser atribuído à queda da produção calçadista no período.

Tabela 3 - PIB nominal de 2015 e participação relativa do Consinos e Coredepes - 2000/2015

Coredes	PIB 2015 - R\$ mil	Participação dos Coredes no Estado - %			
		2000	2005	2010	2015
Consinos	49.660.180	16,02	15,46	14,37	13,00
Coredepes	6.102.797	1,70	1,55	1,67	1,60
Rio Grande do Sul	381.985.143	100	100	100	100

Fonte: FEE (2015)

O Consinos teve perda de 3,02 pontos percentuais na participação do PIB estadual no período e o Coredepes perda de 0,1 pontos percentuais. O Vale do Sinos constava como segundo lugar no ranking de PIB dos Coredes do RS em 2010 e permaneceu na mesma posição em 2015. Já o Coredepes perdeu duas posições nos anos de comparação, saindo da décima quinta colocação em 2010 para a posição décima sétima.

O Valor Adicionado Bruto (VAB) industrial perdeu participação no total em todos os níveis territoriais analisados na Tabela 4. Sabe-se que o setor industrial no Brasil tem perdido participação relativa nos últimos anos, e esse movimento também é percebido no RS, no Consinos, no Coredepes e nos municípios selecionados. Salvo os municípios de Igrejinha e Três Coroas, todos os outros municípios selecionados tiveram perdas relativas do VAB industrial superiores às perdas no Estado. Em média, os municípios da Tabela 4 viram o VAB industrial perder participação de 13% nos VAB total.

Os municípios de Parobé, Dois Irmãos, Estância Velha e Campo Bom foram os que mais obtiveram variações negativas na participação do VAB industrial. Essa variação

ultrapassa a perda relativa do Consinos e mostra que, ao longo do período, o Vale do Sinos sofreu perdas de maiores grandezas do que o Coredepes quando se trata da relação indústria-PIB. De modo geral, ao analisar a evolução do PIB e a participação do VAB industrial no total para o período, é possível constatar que a indústria perdeu participação na composição do PIB do Estado e dos Coredes, e os últimos perderam participação relativa na composição do PIB estadual.

Tabela 4 - Participação do VAB industrial no total para os principais municípios do Coredepes e Consinos e o RS, em %- 2000/2015

	2000	2005	2010	2015
Nova Hartz	63,0	58,1	69,0	52,3
Dois Irmãos	59,8	56,5	50,9	39,3
Parobé	57,7	47,0	44,6	33,6
Três Coroas	55,3	58,5	65,3	50,8
Campo Bom	55,2	53,7	51,1	39,7
Estância Velha	53,3	52,2	49,7	36,8
Igrejinha	52,5	53,2	59,9	51,7
Sapiranga	51,8	42,0	51,0	41,6
Novo Hamburgo	37,6	31,8	32,3	23,9
Coredepes	48,5	44,8	48,0	40,3
Consinos	44,5	41,5	39,1	33,7
Rio Grande do Sul	29,8	28,6	27,9	23,2

Fonte: FEE (2015)

Embora as atividades coureiro-calçadistas não sejam a totalidade das atividades econômicas dos Coredes, elas são a centralidade da economia da região. O desempenho do calçado e das atividades afins explica grande parte do desempenho regional. Além da análise do PIB e do VAB, uma análise do mercado de trabalho ajuda a aprofundar a caracterização da economia ao longo do período. Ao encontro do objetivo do trabalho de analisar o setor calçadista, deu-se ênfase ao que traduz a produção de calçados através do número de vínculos nas seguintes classes CNAE: 15319 - Fabricações de Calçados de Couro, 15327 - Fabricação de Tênis de Qualquer Material, 15335 - Fabricação de Calçados de Material Sintético e 15408 - Fabricação de Partes para Calçados, de Qualquer Material. Por motivos de classificação, se utilizará o termo produção de calçado para o conjunto das classes previamente comentadas.

A Tabela 5 mostra os dados para o número de vínculos formais na produção de calçado para o Consinos, Coredepes, principais municípios selecionados, RS e Brasil. Além disso, a tabela traz o peso dos municípios selecionados na soma dos vínculos de ambos os Coredes, assim como o peso dos empregos dos Coredes no RS e o RS no Brasil. A tabela também mostra a variação % do número de vínculos ao longo do período e a variação % dos vínculos da indústria de transformação.

É possível afirmar que a perda de postos de trabalho tanto no Consinos quanto no Coredepes pode ser explicada pela perda de postos nos municípios selecionados uma vez que a razão entre os números de empregos dos municípios e dos Coredes permanece praticamente inalterada ao longo do período. A mesma lógica pode ser aplicada às perdas de postos no Rio Grande do Sul que são, por sua vez, explicadas pelas perdas de ambos os Coredes. Essa relação evidencia a importância da região do Vale na produção de calçados do RS. Já o número de vínculos nacional não segue a mesma evolução. Ao passo que o Consinos, Coredepes e RS apresentaram variação negativa, respectivamente, de 35%, 15%, 28% no número de vínculos nas classes relacionadas à produção de calçados, o Brasil teve uma pequena variação positiva de 0,9%, passando de 248.829 postos em 2001, para 251.017 em 2016.

Tabela 5 - Número de vínculos nos principais municípios, nos Coredes, no RS e no Brasil e variação (%) de vínculos da produção de calçado e indústria de transformação no período - 2001/2016

Municípios	2001	2006	2011	2016	Var. % total	Var % Ind. Transf.
Sapiranga	14.118	13.814	10.892	9.931	-29,7	-17,6
Novo Hamburgo	12.578	10.404	10.535	7.148	-43,2	-25,3
Parobé	10.306	9.182	9.197	6.701	-35,0	-23,4
Campo Bom	9.881	6.580	6.544	5.773	-41,6	-26,6
Igrejinha	6.300	5.506	7.751	5.713	-9,3	12,6
Dois Irmãos	6.246	6.218	5.174	4.286	-31,4	-14,6
Três Coroas	4.671	5.030	6.996	5.477	17,3	22,4
Nova Hartz	4.294	4.427	6.016	4.842	12,8	21,2
Estância Velha	3.157	2.659	2.023	1.409	-55,4	-28,8
Consinos	55.172	47.793	43.345	35.646	-35,4	-10,3
Coredepes	31.881	30.232	35.502	27.078	-15,1	-6,9
% dos Municípios nos Coredes	82,2	81,8	82,6	81,8	-	-
RS	129.591	116.321	113.400	92.884	-28,3	18,8
% dos Coredes no RS	67,2	67,1	69,5	67,5	-	-
Brasil	248.829	263.826	307.245	251.017	0,9	43,6
% do RS no Brasil	52,1	44,1	36,9	37,0	-	-

Fonte: RAIS/MTE (2016).

A partir da Tabela 5, é possível afirmar que há perda significativa de postos de trabalho na produção de calçados nos municípios selecionados. Destes, apenas os municípios de Três Coroas e Nova Hartz apresentam variação positiva no número de vínculos desde o ano de 2001 até 2016. Estância Velha é o município que teve a maior variação negativa no período (-55%), seguido de Novo Hamburgo (-43%), Campo Bom (-41,6) e Parobé (-35%). É possível perceber que, na maioria dos municípios, uma variação negativa ou positiva na produção de calçado é acompanhada de uma variação de mesmo sinal na indústria de transformação. Igrejinha é o único dos municípios selecionados que apresenta variação negativa de postos na produção de calçado e variação positiva na indústria de transformação, movimento que segue tendência do Estado. Já o Brasil apresentou variação positiva tanto nos vínculos relacionados à fabricação de sapatos como na indústria de transformação.

Tabela 6 - Distribuição dos estabelecimentos por tamanho na fabricação de calçados no Coredepes e no Consinos - 2001/2016

Tamanho	2001		2016	
	Consinos	Coredepes	Consinos	Coredepes
Micro	666	451	847	629
Pequeno	187	123	235	185
Médio	86	42	53	43
Grande	21	8	11	9
Total	960	624	1.146	866

Fonte: RAIS/MTE (2016).

A tabela 6 mostra a distribuição do número de estabelecimentos por tamanho na fabricação de calçados no Coredepes e no Consinos. O número de estabelecimentos em ambos os Coredes teve aumento entre os anos 2001 e 2016. Esse aumento é puxado pela variação, principalmente, do número de estabelecimentos considerados microempresas (até 19 funcionários). O número de estabelecimentos de porte pequeno (de 20 até 99 funcionários) também obteve aumento em ambos os Coredes. O número de estabelecimentos de porte médio (de 100 até 499 funcionários) e de porte grande (com 500 ou mais funcionários) diminuiu ao longo do período. Para ajudar na análise, foi elaborada a Tabela 7, que mostra a distribuição dos vínculos conforme o porte das firmas.

A distribuição do emprego mostra que, em comparação aos tamanhos médio e grande, quantidades superiores de postos de trabalho são criadas nas microempresas e empresas de pequeno porte. Esses que são os únicos portes que apresentam aumento no número absoluto de postos de trabalho para ambos os Coredes. As empresas de médio e grande porte perderam expressivo número de postos de trabalho durante o período. No Consinos, em 2001, empresas de grande porte empregavam 19.687 pessoas frente 9.969 em 2016. Nesse mesmo período de análise, se perderam 10 estabelecimentos de tamanho grande e 33 de tamanho médio no Consinos.

Tabela 7 - Distribuição dos vínculos por tamanho na fabricação de calçados no Coredepes e no Consinos - 2001/2016

Tamanho	2001		2016	
	Consinos	Coredepes	Consinos	Coredepes
Micro	3.588	2.566	4.391	3.548
Pequeno	9.243	6.071	9.969	7.295
Médio	22.654	10.444	11.317	8.343
Grande	19.687	12.800	9.969	7.892
Total	55.172	31.881	35.646	27.078

Fonte: RAIS/MTE (2016).

O mercado externo, antes do período de valorização do Real durante a década de 90, era o principal destino da produção brasileira. Grande parte dos pedidos tinha origem nos Estados Unidos. Com a entrada da China no mercado mundial de produção de calçados, houve perda de espaço do sapato brasileiro para o chinês, especialmente no segmento de preços mais baixos. Assim, espera-se que o valor das exportações calçadistas tenha decaído ao longo dos anos e, conforme a Tabela 8, se pode notar a diminuição de valores exportados ao longo do período 2000 até final de 2017.

Algumas firmas permaneceram na estratégia de competição apenas por custo e migraram a produção para o nordeste brasileiro. O Rio Grande do Sul apresentou variação negativa de 56% na participação no valor nominal de exportação nas atividades de produção de calçado. O estado gaúcho apresenta uma evolução decrescente na participação relativa das exportações brasileiras, e os impactos sofridos no RS têm reflexo na economia calçadista como um todo. Esses impactos são minimizados ao longo do período, pois existem estados brasileiros que são origem da produção calçadista exportadora, agindo de maneira a compensar as perdas gaúchas. Como é o caso dos estados do Ceará e Bahia, estados sem vocação para a produção calçadista, mas que acabam recebendo plantas de produção por incentivos fiscais e ganhando participação relativa ao longo dos anos nos valores absolutos de exportações do Brasil. No ano 2000, o RS participou de 81,8% do total da exportação de calçado enquanto que o Ceará contabilizava participação de 5% e a Bahia 0,3%. Ao final do ano de 2017, o RS respondeu por 44,5% da exportação enquanto que o Ceará, 24,5%, e a Bahia 6,2%. Esses valores para 2017 estão relacionados a 909 milhões de pares de calçados segundo a Abicalçados (2017).

Tabela 8 - Valor das exportações de calçados no Rio Grande do Sul, Ceará e no Brasil e participação relativa<sup>2</sup> - 2000-2017 - US\$ mil

	2000	2002	2007	2012	2017
Rio Grande do Sul	1.322.226	1.195.046	1.287.334	517.221	569.272
Ceará	81.234	110.673	300.739	338.493	312.701
Bahia	4.875	16.723	82.527	82.737	79.323
Brasil	1.617.144	1.516.229	2.037.677	1.286.233	1.278.009
% RS no Brasil	81,8	78,8	63,2	40,2	44,5
% Ceará no Brasil	5,0	7,3	14,8	26,3	24,5
% Bahia no Brasil	0,3	1,1	4,0	6,4	6,2

FONTE: MDIC/ComexStat (2017).

A atração de empresas através de concessão é tendência no período, mas alguns Estados nordestinos têm atraído empresas calçadistas do Vale do Sinos e de outras regiões do país principalmente através de concessões de incentivos às exportações (COSTA, 2013). Segundo o autor, o incentivo às exportações é fator que atribui continuidade ao processo de atração de empresas para o Nordeste.

Num geral, os indicadores apresentados anteriormente não são favoráveis para a indústria calçadista do estado. Ambos os PIBs dos Coredes apresentaram decaimento na participação do PIB estadual. Em se tratando do valor adicionado bruto industrial, o mesmo também apresenta perdas de participação no valor adicionado total. A indústria está perdendo peso na composição do PIB ao longo dos anos analisados, inclusive para o RS.

Em números de vínculos ativos, o estado teve redução de 28% nos postos de emprego na produção do calçado e um aumento de 18,8% nos vínculos no setor indústria de transformação. É importante ressaltar que o emprego no setor indústria de transformação também tem aumento expressivo no período totalizando variação positiva de 43,6% a nível nacional. Sapiranga, Novo Hamburgo e Parobé são os municípios mais importantes em número de vínculos para a indústria calçadista e os três municípios tiveram perdas de 29, 43 e

<sup>2</sup> Os resultados encontrados refletem os valores de exportação da cesta que compreende as seções 64.01, 64.02, 64.03, 64.04, 64.05 e 64.06 (essa que inclui as partes para calçados) das NCMs (nomenclatura comum do MERCOSUL).

35% no número de vínculos de 2001 a 2016. Embora o número total de vínculos na produção de calçados tenha caído na ordem de 24.329 postos, o número de estabelecimentos aumentou muito puxado pelo aumento do número de estabelecimentos de porte micro e pequeno.

Os valores totais de exportação de calçados caíram no período 2000-2017 para o RS e Brasil na casa dos 56% para o estado e 20% para o país. A perda de valores nominais de exportação calçadista só não apresentou resultados mais pessimistas dada a realocação de produção para o nordeste brasileiro. Os valores dos estados do Ceará e Bahia ajudam a compensar a perda relativa do RS no Brasil.



### **3 A INDÚSTRIA DE BENS TRADICIONAIS E SUAS ESTRATÉGIAS TÍPICAS: CUSTO OU DIFERENCIAÇÃO**

No ambiente de concorrência, característico do sistema capitalista, as firmas buscam sobreviver e expandir seus mercados. Para tanto, as empresas constroem suas estratégias levando em conta os padrões de concorrência dos setores em que atuam, o ambiente geral do país em que estão inseridas e o desenvolvimento das relações de produção (COSTA, 2005). Esse capítulo tem como objetivo identificar tais padrões de concorrência na indústria assim como fatores determinantes para o sucesso competitivo das firmas. Também nesse capítulo, faz-se a discussão à cerca das características da indústria de bens tradicionais.

#### **3.1 ASPECTOS DA CONCORRÊNCIA**

A investigação acerca das estratégias adotadas pelas firmas no ambiente concorrencial torna importante rever os conceitos da palavra concorrência e os seus significados ao longo do tempo para os economistas. A palavra concorrência, como conceito econômico, já sofreu transformações e adquiriu novos significados (POSSAS, 1999). Segundo a obra da autora, para os fisiocratas a concorrência servia como antônimo de monopólio, onde não há com quem disputar. Em Ricardo, ainda segundo Possas (1999), há um novo sentido em concorrência que é o de um tipo de mercado do qual o monopólio está ausente de forma integral. Contudo, a autora afirma que o monopólio, parcial ou temporário, se faz presente no processo de concorrência entre produtores e vendedores diferentes, e, justamente, essas “diferenças que fornecem a base sobre a qual se estabelece a disputa” (POSSAS, 1999, p.15).

Assim, a concorrência é um processo. Logo, se deve dar ênfase às mudanças permanentes nos mercados, nos adversários e nos modos de produzir, ou “usando a nomenclatura proposta por Schumpeter, às inovações” (POSSAS, 1999, p.15). As inovações, então, são a parte essencial do processo de concorrência. A inovação é resultado de tentativas de ganhar força dentro da concorrência, por isso é buscada nos setores em que a firma considera possuir maiores chances de estabelecer vantagens competitivas (POSSAS, 1999). Complementando, a inovação é oriunda da capacidade das empresas, dentro de seus contextos tecnológicos e de mercado em cada ramo de atividade, de “absorver, adaptar e transformar conhecimento em tecnologia e esta em rotinas operacionais, gerenciais e comerciais que

levem as empresas a atingir desempenho superior” (REICHERT; CAMBOIN; ZAWISLAK, 2015, p. 165).

A concorrência é o que move as firmas no sentido de fazer adaptações internas. Essas adaptações são feitas em compasso com mudanças no contexto externo e na atuação dos competidores. Os resultados das mudanças internas e externas à firma estão conectados através da competição (PENROSE, 1959, c2009). Mudanças macroeconômicas domésticas podem afetar a competitividade dos exportadores de determinado país acarretando em condição e ritmo diferentes. Com isso, lucros e rendimentos podem se tornar decrescentes, assim, estratégias devem ser adotadas para que haja a sobrevivência das firmas, pois estas são dotadas de capacidade de recombinação de recursos produtivos para se manterem concorrentes. O ambiente externo são as ações e mudanças esperadas dos concorrentes e o ambiente interno é aquele onde as técnicas são adotadas pela firma para permanecer em seu lugar na disputa (PENROSE, 1959, c2009). Conforme Pelaez (2006), sobre a teoria de crescimento da firma de Penrose, as firmas podem superar as situações de rendimentos decrescentes pela capacidade que têm de alterar e adaptar a sua estrutura às novas condições de comercialização e produção. No mundo Schumpeteriano, as firmas estão continuamente criando novas combinações ao mesmo tempo em que os rivais estão tentando melhorar competências ou imitar a competência do competidor mais adequado (TEECE; PISANO, 1994).

Para alguns economistas, a concorrência se dá de maneira análoga à seleção natural de forma que, resumidamente, há apenas a sobrevivência dos mais aptos. Ao refletir sobre a afirmação anterior, Possas (1999) diz que a concorrência apresenta diferenças muito importantes em relação à seleção natural:

A principal delas é o fato de que os competidores em um mercado apresentam intencionalidade, estão conscientes do processo e para ele se preparam, estabelecendo estratégias para tentar melhorar suas posições relativas. Estas incluem conhecer o mercado, tentar modificá-lo, procurar aperfeiçoar o produto, estabelecer alianças e parcerias e muitas outras opções (POSSAS, 1999, p.18).

A concorrência de fato acontece no mercado (POSSAS, 1999) e ele possui características e dimensões que são importantes. Segundo a autora, complementando as estratégias enumeradas na citação a cima, entre dimensões relevantes ao mercado estão o número de participantes, o grau de concentração, as barreiras à entrada, estrutura de custos e certas vantagens que permitem que as firmas sobrevivam por mais tempo. Com relação às

vantagens e as estratégias, as segundas estão associadas à obtenção de vantagens competitivas através de um contínuo reposicionamento da empresa em relação a seus competidores (PELAEZ et al., 2008). Existem dois grupos de vantagens que podem ser atribuídos na competição: o grupo de vantagens de custos e o grupo de vantagens de diferenciação de produto.

As vantagens de custos são as que afetam diretamente o custo de produção dos bens. E há muitas situações que garantem custos mais baixos. Possas (1999) elenca possibilidades para as firmas no que tangem os custos durante o processo de produção e suas vantagens. A primeira vantagem é a de economias de escala que ocorrem quando o “aumento do volume de produção de um bem por período reduz seus custos” (p.70) e que “economias de escala costumam estar mais associadas à produção” (p.70). Ao produzir um item em grandes quantidades, o custo médio de produção por unidade é reduzido. A redução pode dar-se pela possibilidade e utilização de métodos produtivos mais avançados em tecnologia, mas também pode se relacionar com qualquer etapa da produção e comercialização como ganhos em propaganda marketing, P&D e formas de financiamento, por exemplo (POSSAS, 1999).

A segunda vantagem é a de economias de escopo no sentido de que quando um bem é produzido em conjunto com outros, se obtém custo mais reduzido do que se o bem fosse produzido de forma isolada. Segundo Possas (1999), as economias de escopo se referem a um conjunto de bens e não apenas um bem em especial. Economias de escopo se aplicam a produtos com uma mesma base tecnológica ou incluídos em uma mesma segmentação de mercado “de tal modo que sua produção ou comercialização tenha pontos em comum” (POSSAS, 1999, p.71). A terceira vantagem em termos de custo é a capacidade de financiamento da firma em que “as condições financeiras dão lhe vantagem em relação aos rivais” (p.71) por possuir maiores disponibilidades de capitais para uma possível expansão ou inovação. Tal situação lhe garante menor pressão dos custos financeiros. Torna-se mais importante esse item quanto maior é a necessidade de investimento à frente da demanda (POSSAS, 1999).

A quarta vantagem de custos está nas patentes e licenciamento de tecnologia, que permitem que as condições de produção das firmas sejam únicas (POSSAS, 1999). A importância desses itens é variável conforme o setor e são diversos os fundamentos que a determinam (POSSAS, 1999). A quinta vantagem de custos está associada à capacidade e à importância das relações com fornecedores ou garantia de matérias primas, já que garantem

fornecimento de insumos de maneira eficaz. “A disponibilidade de componentes de boa qualidade e baixo custo nem sempre está assegurada de modo uniforme a todos” (p.72). Quando os insumos podem ser fonte de diferenciação dos produtos, eles são o meio que se dá o avanço tecnológico. Nesse contexto, estreitar a cooperação do produtor com o fornecedor pode gerar vantagens adicionais, tanto de custo como de diferenciação (POSSAS, 1999).

As relações com a mão de obra são a sexta vantagem elencada. Estas relações estão nas vantagens por que “podem ser molde para diminuir custos” (p.73) uma vez que são fatores importantes no âmbito da produção por também serem, de certa forma, considerados fornecedores. Entretanto, a mão de obra não é um simples insumo e as formas de colocá-la a uso no processo produtivo pode variar de maneira muito grande. A sétima vantagem é a organização da produção que tem relevância ao passo que o processo produtivo se torna mais complexo. Métodos de organização da produção e sistemas de qualidade são fundamentais na garantia de custos menos elevados e “podem ser fontes de vantagens de custo e de diferenciação” (p.74).

Eficiência administrativa é a oitava vantagem elencada, pois métodos adequados de administração são fundamentais para evitar a elevação desnecessária de custos, sobretudo nas empresas de grande porte (POSSAS, 1999). Vantagens administrativas se ligam ao tamanho da firma, “pois quanto maior for esta, mais diferença fará uma boa administração no que tangem aos custos e à eficiência dos processos de produção, comercialização e inovação” (p.75). A última vantagem de custos elencada por Possas (1999) é a capacitação. Segundo a autora, é preciso desenvolver as capacitações nas diversas dimensões concorrenciais relevantes, de maneira que se possam construir as vantagens relevantes a um custo baixo. “Capacitação é uma das dimensões mais relevantes em todos ou quase todos os setores produtivos.” (p.75).

O outro grupo de vantagens enumerado pela autora é o de vantagens relativas à diferenciação de produtos. A primeira é a de especificações dos bens e são as que “definem o escopo dos fins a que eles podem servir” (p. 75). As especificações definem os submercados e nichos nos quais os produtos são dirigidos (POSSAS, 1999). A segunda vantagem é de desempenho ou confiabilidade que se liga “à capacidade do produto de cumprir propósitos a que suas especificações o destinam” (p.76). Para a autora, o desempenho torna-se mais importante em setores de insumos e bens de capital. Como terceira vantagem de diferenciação de produtos tem-se a durabilidade, pois “um produto que não se estraga facilmente pode

tornar-se mais interessante aos olhos do comprador” (p.76). No caso dos bens não duráveis, é de interesse da firma “diminuir a durabilidade do conjunto dos produtos similares, forçando os usuários a renovar seu estoque” (p.76). Essa renovação do estoque do usuário pode ser obtida através da introdução de novas gerações de produtos que sejam capazes de tornar a anterior obsoleta ou, até mesmo, menos desejável (POSSAS, 1999).

A quarta vantagem elencada é a de ergonomia e design que em bens de consumo pode ser importante vantagem competitiva, principalmente no caso de bens que sejam utilizados por períodos longos (POSSAS, 1999). Além desse caso, a diferenciação por design abrange casos com diferentes aspectos, entre os quais “o tamanho e a facilidade de transporte e armazenamento, o próprio desempenho e as especificações” (p.77).

A quinta vantagem é a estética, que abrange mais do que apenas beleza. Ela está relacionada à diversidade de formas, sabores, odores e texturas que, por ser eminentemente subjetiva “faz sentido quase que exclusivamente para os bens de consumo” (p.77). A sexta vantagem são as linhas de produtos que formam uma vantagem no sentido de que a pertinência do produto a uma linha completa pode constituir vantagem competitiva especialmente nos casos em que “se requer compatibilidade entre produtos complementares” (p.77) e, com isso, uma linha oferece muitos similares. A sétima vantagem está relacionada com os custos de utilização do produto ao haver complementaridade com outros bens e serviços. Assim, nesses casos, “pode haver uma diferenciação por meio da queda do custo de utilização” (p.78), como o caso do petróleo após a crise de meados da década de 1970. A partir de então, houve esforço redobrado de setores fabricantes para introduzirem bens que usassem menor quantidade de energia (POSSAS, 1999).

A oitava vantagem que pode ser elencada é a de imagem e marca. Segundo a autora, a imagem de um produto deve estar ligada a uma marca que o identifique claramente, pois a imagem reassegura o cliente quanto ao produto. A durabilidade é muito importante em bens com alto custo, pois o cliente precisa ter certeza que está comprando algo que não quebrará facilmente e que será capaz de cumprir adequadamente suas funções por tempo razoável (POSSAS, 1999). Para concorrer nesse sentido, faz-se importante não só preservar a imagem de produtos mais bem feitos, como também tecnicamente mais avançados do que os dos concorrentes. “A imagem se funda não apenas em propaganda, como também nos procedimentos produtivos que garantam qualidade.” (p.79). No caso específico dos bens de

consumo, “a imagem pode ser importante também por outros motivos, em particular por conferir status” (p.79), sendo o elemento da subjetividade importante nesse caso.

Formas de comercialização são a nona vantagem elencada pela autora. As formas como se vende os produtos e os distribui têm suas especificidades (POSSAS, 1999). Segundo Possas, (1999), quando se trata de bens com baixo valor unitário e elevadas economias de escala na produção, uma distribuição ampla e com muitos pontos de venda se faz necessária. Assistência técnica e suporte ao usuário são a décima vantagem de diferenciação de produto enumerada pela autora. É muito importante ter garantia e assistência técnica pós-venda nos casos em que se produz um bem que, ao ser consumido, pode apresentar defeitos ou quebras (POSSAS, 1999). A décima primeira vantagem, segundo Possas (1999), é a de financiamento aos usuários que é decisivo em setores produtores de bens de elevado valor unitário em que podem ser concedidos aos usuários facilidade de financiamento ou leasing.

A décima segunda vantagem elencada pela autora é a relação com os usuários que se torna cada vez mais importante para garantir competitividade em determinados setores (POSSAS, 1999). Segundo Possas (1999, p.81), “a interação com o usuário cria condições para que as modificações implementadas estejam mais de acordo com as necessidades do mercado”. Assim se encerra a delimitação dos aspectos de concorrência e os atributos em que se pode concorrer por preço ou diferenciação de produto.

### 3.2 INDÚSTRIAS DE BENS TRADICIONAIS E O SETOR CALÇADISTA

A indústria calçadista é um exemplo do que se chama indústria tradicional. A indústria tradicional é encontrada em grandes centros urbanos e utiliza um elevado contingente de mão de obra. Esse grupo de indústrias é facilmente percebido dado a natureza e o destino da produção, voltada para o consumo final da população em geral (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Os variados níveis de renda e demanda são atendidos pelas indústrias tradicionais num contexto em que há grande possibilidade de competitividade de atributos como preço, marca e adequação ao uso. Indústrias tradicionais atuam em mercados altamente segmentados em termos de níveis de renda do consumidor (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995), isso possibilita que existam muitas empresas

fazendo basicamente o mesmo produto em atividades tecnicamente similares, buscando atuar em faixas de mercado, com porte, linha de produtos, capacitação e desempenho totalmente distintos. A demanda tem importância crucial na decisão das firmas, é através dela e para atendê-la que os esforços são feitos. Com isso, o design se torna peça chave para que as empresas possam se impor no mercado através da diferenciação.

A aglomeração industrial é muito comum em indústrias tradicionais. Como as barreiras à entrada são praticamente inexistentes, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), firmas de pequeno porte são totalmente viáveis, embora incapazes de incorporarem inovações em comparação às de grande porte. Devido ao grau de aglomeração de indústrias afins, existe maior disponibilidade de existência de centrais de compra de matéria-prima, agências de marketing especializadas, programas de capacitação, instituições de apoio, centros de formação e informações de moda e tendências. O acesso ao progresso técnico não é problemático e não diferencia as empresas (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Desse modo, as firmas adotam práticas produtivas que têm maiores probabilidades de conseguir melhor lucratividade e é nessa questão que está o fator crítico para a competitividade no setor: capacidade empreendedora dos seus dirigentes (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Um grande número de produtores é responsável por grande parcela da produção. No entanto, existem segmentos específicos onde há concentração relativa alta da produção em que também se encontra persistência de hábitos de consumo, imposição de marcas e significativos esforços de vendas. Nesse caso, acentua-se a situação de que a estrutura de mercado é o oligopólio competitivo reforçado pelas vantagens de custo das empresas de maior porte, que tem maior capacidade de financiar expansões e incorporarem inovações.

Os desafios enfrentados pela economia calçadista nos últimos 30 anos resultaram em transformações que tiveram grande impacto nas firmas. Nas décadas de 80 e 90, as firmas gaúchas usavam da mão de obra barata e abundante capaz de atender grandes volumes de pedidos – atingindo 150 mil pares, em alguns casos – em um mercado de busca pelos menores preços (COSTA, 2004). Juntamente com salários relativamente baixos e câmbio favorável, esse conjunto de fatores fornece condições vantajosas à indústria local (CARLONI, 2007), o que permitia ao Brasil ser considerado um dos maiores produtores do bem.

Mudanças na política macroeconômica, na década de 90, através da implementação do novo tripé de metas de inflação, superávit primário e câmbio flutuante, afetaram a demanda

pela produção de bens exportados, tornando o calçado nacional menos competitivo no cenário mundial. A partir de 1994, com a valorização cambial, o país passou a enfrentar obstáculos em suas vendas externas (COSTA, 2004). Ao mesmo tempo, países asiáticos, principalmente a China, se tornavam altamente competitivos na produção de calçados dado o contexto de mão de obra barata que tornava possível a prática de valores de custo de produção 20% menores do que os brasileiros. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). É importante frisar que o calçado que deixava de ser produzido no Brasil para ser produzido na China é o de baixo valor agregado. E, segundo Costa (2004), as perdas de *market share* pelos brasileiros, nesse sentido, são difíceis de serem recuperadas, pois não estão esgotadas as regiões no mundo em que os salários são baixos.

Deparadas com a nova realidade, algumas firmas adotaram o movimento de luta por custos ainda menores e puseram em prática estratégias de realocação geográfica das plantas dentro do Brasil. Aí, tem-se o início da migração das plantas gaúchas para o Nordeste. O deslocamento rumo à região nordeste brasileira foi, de certa forma, resposta de segmentos do setor ao novo contexto de competição (COSTA, 2004).

Outras firmas, no entanto, viram o novo cenário como uma oportunidade. O setor pôde explorar segmentos em que empresas concorrem em outros atributos que não apenas o preço (COSTA, 2004). Abriu-se mão de certa passividade no modo de gerenciamento e tomada de decisões para agir de forma mais ativa em um ambiente competitivo que demandava respostas mais rápidas às modificações.

É possível perceber que existem variados atributos que conferem capacidades concorrenciais às firmas. Esses atributos são possíveis devido à capacidade de combinações internas de fatores que as firmas possuem em resposta ao que se passa nos ambientes de concorrência em que atuam. O capítulo seguinte mostra dados da pesquisa empírica realizada que aborda combinações feitas por firmas calçadistas gaúchas para permanecerem competitivas e atuantes no cenário mundial.



## **4 AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR DEZ EMPRESAS CALÇADISTAS DO VALE DO RIO DO SINOS**

Tendo em vista as mudanças no ambiente concorrencial percebidas no segundo capítulo do presente trabalho, se faz contundente investigar a resposta do produtor calçadista. O presente capítulo busca analisar as estratégias adotadas pelas empresas fabricantes de calçados nos últimos 20 anos fazendo uma conexão com o terceiro capítulo. Para tanto, foi realizada pesquisa empírica junto a dez empresas localizadas no Vale do Sinos. Ao longo do capítulo, primeiramente, apresentam-se os procedimentos metodológicos, desde a confecção do questionário até a aplicação dos instrumentos de coleta, e, na sequência, discutem-se os resultados obtidos.

### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o intuito de obter informações sobre estratégias adotadas pelas empresas vis-à-vis o cenário econômico dos últimos 20 anos, um questionário foi dirigido a alguns gestores de firmas calçadistas do Vale do Sinos. O questionário buscou encontrar evidências que possam dar luz à discussão e ao objetivo do presente trabalho de identificar as estratégias e compreender os movimentos de realocação geográfica de plantas e maior segmentação de mercados. A pesquisa – envolvendo o envio e recebimento do questionário – compreendeu o período de final de maio a início de junho de 2018.

As perguntas estão divididas em blocos que abordam a origem e destino da produção, capacidades atuais das firmas como, por exemplo, produção diária. Além disso, buscou-se informações sobre número de funcionários, faturamento anual, vendas, volume de pedidos e esforços em marca e imagem. Dentro do escopo de identificação de condutas proposto pelo trabalho, tem-se que elas podem representar estratégias focadas em custo ou diferenciação de produto. Procurou-se questionar as empresas respondentes sobre suas realidades a cerca das principais vantagens, tanto de custo como de diferenciação de produto, dentro das perguntas elaboradas. O questionário (Apêndice A) foi elaborado tendo como base o instrumento de pesquisa da investigação realizada por Costa (2013), na qual 95 empresas do arranjo produtivo calçadista do Vale foram entrevistadas.

Ao todo, foram remetidos aos respectivos diretores ou gestores de empresas calçadistas vinte questionários através de um link para acesso online da plataforma Google Forms, com retorno de dez questionários preenchidos. Antes do envio, uma contextualização com os dirigentes das empresas foi feita com o intuito de explicar o objetivo do presente trabalho e do questionário em si. Computou-se o recebimento de dez questionários respondidos. Para a apresentação dos resultados, faz-se a caracterização das empresas que fazem parte da amostra e a análise das respostas obtidas.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O Quadro 1 apresenta o perfil das empresas entrevistadas considerando ano de fundação, faixa de faturamento, porte e capacidade de produção (medido em pares/dia) e o nicho de atuação no mercado.

Como se pode observar a partir do Quadro 1, das dez empresas entrevistadas, cinco se localizam em Sapiranga, três em Nova Hartz, uma em Novo Hamburgo e uma em Cianorte, no Paraná. No que tange ao período de fundação, uma empresa nasceu ainda nos anos quarenta, uma nos sessenta, três nos anos setenta, e as demais nos anos 2000.

Com relação ao faturamento, as empresas foram classificadas levando em conta as seguintes faixas de faturamento: faixa A (de R\$50.000,00 a R\$499.000,00), faixa B (de 500.000,00 a 4.999.999,00), faixa C (de R\$5.000.000,00 até R\$49.999.999,00), faixa D (de R\$50.000.000,00 a R\$99.999.999,00), faixa E (de R\$100.000.000,00 a R\$199.999.999,00) e faixa F (mais de R\$200.000.000,00). Considerando tais faixas, observa-se que uma empresa se encontra na faixa B, quatro na faixa C e quatro na faixa F.

Quanto ao porte, as empresas foram classificadas a partir do enquadramento proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE): micro (até 19 empregados), pequeno porte (de 20 a 99 empregados), médio porte (de 100 a 499 empregados) e grande porte (500 ou mais empregados). Como se pode ver, ainda a partir das informações do Quadro 1, no que tange ao porte, duas empresas se enquadram no porte pequeno, três no porte médio e cinco possuem porte grande.

A capacidade de produção é medida em pares por dia e tem relação com o tamanho e porte das empresas. A empresa J possui a maior capacidade de produção, 450.000 pares/dia, realidade diferente das outras empresas. A média de capacidade diária de produção das empresas, retirando a empresa J da amostra, é 15.753 pares/dia. Com a empresa J, essa média aumenta para 59.178 pares/dia.

O nicho de mercado em que as empresas atuam é similar, e todas produzem calçados femininos. O que as diferencia é o tipo de calçado que algumas firmas produzem além do feminino. Em adição à produção desse tipo de produto, a empresa A produz calçados masculinos. A empresa F também produz calçados masculinos e infantis, e a empresa J produz calçados infantis. As três empresas que possuem a maior capacidade de produção diária são as que têm atuação em nichos de mercado que vão além de calçados femininos.

Quadro 1- Características das empresas investigadas: localização, fundação, faturamento, porte, capacidade de produção e nicho de mercado.

Empresa	Município sede	Ano de fundação	Faixa de faturamento	Porte	Capacidade de produção - pares/dia	Nicho de mercado
A	Nova Hartz	1962	Faixa F	Grande	40.000	Calçados femininos e masculinos
B	Cianorte	2011	Faixa C	Médio	1.000	Calçados femininos
C	Nova Hartz	1975	Faixa F	Grande	12.000	Calçados femininos
D	Sapiranga	2004	Faixa C	Médio	2.000	Calçados femininos
E	Sapiranga	2008	Faixa C	Médio	3.500	Calçados femininos
F	Sapiranga	1945	Faixa F	Grande	50.000	Calçados femininos, masculinos e infantis
G	Sapiranga	2010	Faixa C	Pequeno	3.000	Calçados femininos
H	Nova Hartz	1977	Faixa F	Grande	30.000	Calçados femininos
I	Sapiranga	2005	Faixa B	Pequeno	280	Calçados femininos
J	Novo Hamburgo	1975	Faixa F	Grande	450.000	Calçados femininos e infantis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Todas as dez empresas atuam no mercado doméstico. Dentre elas, sete empresas também exportam (Quadro 2). A Empresa D é a que tem maior percentual de produtos exportados, 95% da produção total é exportada, com principais destinos sendo França,

Inglaterra e Estados Unidos. Esse último país é o único destino das exportações da Empresa F, que exporta 25% da sua produção para a localidade.

Quadro 2 – Destino da produção e capacidade ociosa.

Empresa	% da produção exportada	Principais destinos	Capacidade ociosa - em %
A	10	Bolívia, Equador e Paraguai.	15
B	0	Mercado interno.	30
C	5	Equador, Estados Unidos e Holanda.	30
D	95	França, Inglaterra e Estados Unidos.	5
E	0	Mercado interno.	15
F	25	Apenas Estados Unidos.	18
G	0	Mercado interno.	10
H	10	Argentina, Costa Rica e Peru.	10
I	5	Mercado interno.	14
J	10	Não identificados.	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O Quadro 3 apresenta as respostas das perguntas relacionadas à abertura de novas plantas em outras localidades, quais as localidades escolhidas para essa abertura, a motivação da produção em determinado local e qual estratégia esse fato se relaciona.

As empresas que afirmaram possuir plantas em outras regiões especificaram quais as regiões em que se estabeleceram. Sobre a principal motivação da abertura de novas plantas em outras localidades, as empresas tiveram as seguintes opções como motivos: custo mais baixo com mão de obra, isenções fiscais, custo mais baixo com logística, acesso a mercados consumidores, leis trabalhistas mais folgadas ou outros motivos que deveriam ser especificados. Para aprofundar a questão da realocação de plantas, foi perguntado qual das estratégias a seguir listadas a realocação se relacionava:

- a) crescimento e diversificação;
- b) redução de custos e
- c) ambas.

Quadro 3 – Produção em outras localidades.

Empresa	Estab. em outros municípios	Localização dos estabelecimentos	Motivação da produção	Estratégia	Produção em outras localidades
A	Sim	Vale do Sinos e outras regiões do Brasil (Ceará)	Isenções fiscais	C	Aumentou
B	Sim	Vale do Sinos	Acesso à mão de obra qualificada e fornecedores de matéria prima.	A	Não se alterou
C	Sim	Vale do Sinos	Mão de obra qualificada.	A	Não se alterou
D	Não	Não se aplica	-	-	-
E	Não	Não se aplica	-	-	-
F	Sim	Outras regiões do Brasil (Ceará e Bahia) e outros países (Argentina)	Acesso a mercados consumidores.	C	Aumentou
G	Sim	Vale do Sinos	Custos mais baixos com mão de obra	C	Aumentou
H	Sim	Vale do Sinos	Mão de obra qualificada	A	Não se alterou
I	Não	Não se aplica.	-	-	-
J	Sim	Vale do Sinos, Vale dos Paranhana-Encosta da Serra e outras regiões do RS (Vale do Taquari)	Custos mais baixos com mão de obra	C	Aumentou

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quando se fala em produção em outras localidades, refere-se à produção de determinada empresa que é feita fora do município sede. É possível afirmar que a produção em outros locais além do município sede é uma estratégia escolhida por grande parte da amostra. Dessas empresas, algumas têm produção em outras localidades no RS, Brasil e outros países. Para dar início à análise, uma separação em blocos foi feita a partir da existência de produção em outras localidades. No primeiro bloco, estão as empresas que produzem apenas em outras localidades dentro do Vale do Sinos. O segundo bloco engloba as empresas que não produzem em outras localidades e, no terceiro bloco, estão as empresas que produzem em outros locais além do Vale do Sinos.

As empresas que expandiram a produção apenas no Vale do Sinos têm motivações diferentes para abertura de novas plantas de produção. Essas empresas, B, C, G e H, constituem o primeiro bloco.

A empresa B não é exportadora e tem 30% da capacidade produtiva ociosa. É importante mencionar que a empresa B não é uma empresa que tem suas origens no ramo calçadista. A empresa atua em outro segmento de indústria tradicional, que é a de vestuário, desde 1993. Contudo, em 2011, começou a produção de sua marca própria de sapatos em uma planta no Vale do Sinos. Dito isso, entende-se que a empresa foi atraída para a região produtora calçadista do Vale, devido a região comportar uma aglomeração local de produção e, ao se instalar, a empresa tem acesso à produção usando mão de obra qualificada e ao fornecimento de matéria prima. A quantidade produzida em outras localidades não se alterou. A estratégia para a produção no Vale do Sinos é identificada pela empresa como estratégia de diversificação e crescimento.

As empresas C e H têm afinidades quando se trata da produção fora do município sede. Elas afirmaram que a escolha da produção em outras localidades é baseada em diversificação e crescimento. As empresas produzem em outras localidades no Vale do Sinos apenas. A escolha da localidade e a estratégia identificada sugerem que essas empresas podem estar buscando mão de obra similar à do município sede com intuito de complementar a produção total. Essa que se manteve inalterada em termos de quantidades oriundas de outras localidades para as duas empresas em questão.

A empresa G fabrica em outros municípios do Vale do Sinos, mas a motivação é diferente das empresas C e H. Para a empresa G, produzir em outros municípios significa ter menores custos com mão de obra. Sobre a estratégia escolhida, a empresa G afirma que a escolha de produção em outras localidades vai de encontro às estratégias de crescimento e diversificação e redução de custos. No caso da empresa G, a produção em outras localidades aumentou no período.

No segundo bloco, tem-se as empresas D, E e I que não praticam produção em outras localidades. A empresa D tem perfil exportador – 95% da produção é exportada –, a empresa E não exporta e a empresa I exporta 5% da sua produção.

As empresas A, F e J, constituintes do bloco 3, têm produção em outros locais além do Vale do Sinos e são as que possuem maior capacidade produtiva em comparação com o

restante. A empresa A também produz em outras regiões do Brasil, estado do Ceará, e a principal motivação para esse deslocamento são isenções fiscais, que resultam em níveis menores de custo da produção em comparação com o município sede, o que pode ser determinante do fato que a produção em outras regiões aumentou. À cerca das estratégias relacionadas com o movimento de realocização, a empresa A afirmou que produzir em outro local além do Vale do Sinos está relacionado com ambas as estratégias de redução de custos e crescimento e diversificação.

A empresa F, além de produzir em outras regiões do Brasil, Ceará e Bahia, também produz na Argentina, e a principal motivação é de ter melhores condições de acessar o mercado consumidor argentino. Em um comentário feito pelo gestor, descobriu-se que a motivação de produzir na Argentina foi uma saída para a empresa driblar dificuldades alfandegárias e, assim, produzir, no país vizinho, uma marca que tem grande aceitação no país. Sobre as estratégias associadas à expansão rumo à Argentina e produção em outras localidades no Brasil, a empresa afirma que tem relação com redução de custos e crescimento e diversificação.

A empresa J possui produção em outras localidades além da sua cidade, produzindo em cidades do Vale do Sinos e do Paranhana-Encosta da Serra e também no Vale do Taquari. A principal motivação para a empresa é a de custos mais baixos com mão de obra. E, as estratégias adotadas são tanto de crescimento e diversificação quanto redução de custos.

É possível perceber que algumas empresas buscam incorporar à produção plantas em outras localidades. Contudo, as suas motivações se apresentam de maneira diferente. Percebe-se que as empresas que produzem em outras localidades motivadas pela busca de mão de obra qualificada e calcadas apenas em estratégias de diversificação e crescimento têm suas produções nessas plantas em decaimento. Em outro movimento, as empresas que fabricam em outras localidades, interessadas em redução de custos com mão de obra e calcadas em estratégia de custos, diversificação e crescimento, afirmam que a produção nessas localidades aumentou. As estratégias de redução de custo conferem maiores possibilidades de formação de preços competitivos e garantem maiores parcelas do mercado refletidas em elevados níveis de produção.

Questões relacionadas à gestão da produção também foram analisadas (Quadro 4). As possíveis combinações da produção são extremamente relevantes na busca por competitividade e sobrevivência da firma. O Quadro 4 traz informações referentes às

vantagens que podem ser obtidas na ótica do custo: volume dos pedidos, tamanho das instalações, gestão da mão de obra, insumos e o relacionamento com fornecedores. O volume de pedidos é um bom indicador de vendas. Quanto às instalações, investiga-se se houve necessidade de abertura de novas plantas, ou não, e necessidade de investimento para ampliações das existentes que refletiriam o aumento, diminuição ou não alteração do tamanho das instalações nos últimos anos. A gestão da mão de obra enfoca as relações com os funcionários, seu custo e a contratação de terceirizados. O relacionamento com fornecedores caracteriza a gestão de insumos e os impactos desses no custo na produção.

Para as quatro empresas do bloco 1, empresas que produzem em outras localidades dentro do Vale do Sinos, tem-se que o volume de pedidos diminuiu para três delas (B, G e H) e não se alterou para uma, C. Embora o volume de pedidos tenha diminuído, a produção de marca própria aumentou para as empresas B, G e H e diminuiu para a empresa C. A produção para outras marcas permaneceu a mesma para as empresas B e G, ao passo que aumentou para a empresa C e diminuiu para a empresa H.

O tamanho das instalações permaneceu inalterado para três empresas, aumentando apenas para a empresa B. O número geral de funcionários se manteve inalterado para apenas uma, diminuindo para as outras três. A empresa C não teve alteração no número de funcionários e diminuiu o número de terceirizados. Para as empresas que viram o número de funcionários diminuir, duas delas (B e G) aumentaram o número de terceirizados e uma (H), o diminuiu. Para todas as empresas do bloco 1, o impacto dos custos da mão de obra aumentou.

A quantidade de matéria prima importada, assim como a quantidade de matéria prima nacional, se manteve constante para as empresas C e G. A empresa B e a empresa H apresentaram resultados diferentes. Enquanto a quantidade de matéria prima importada diminuiu e a quantidade de matéria prima nacional aumentou para a empresa B, a empresa H afirma o contrário. Para esta, a quantidade de matéria prima importada aumentou e a nacional diminuiu. As empresas C e G afirmam que a capacidade de barganha com fornecedores aumentou, enquanto que as empresas B e H afirmam que essa capacidade diminuiu. De modo geral, os custos com matéria prima aumentaram para as empresas B, C e G e diminuíram para a empresa H, única da amostra inteira a fazer tal afirmação.

As empresas do bloco 2, as que não têm produção em outros municípios, o volume de pedidos aumentou para duas (D e E) e diminuiu pra uma, I. A produção para outras marcas se



manteve inalterada pra as empresas D e E, e diminuiu para a empresa I, ao passo que a produção para outras marcas aumentou para as empresas D e I e diminuiu para a empresa E.

A empresa E afirmou que o tamanho das suas instalações aumentou, e as empresas D e I afirmam que o tamanho se manteve inalterado. Sobre o número de funcionários e terceirizados, ambos se mantiveram inalterados para a empresa D e aumentaram para a empresa E. A empresa I afirmou que o número de funcionários diminuiu e o número de terceirizados aumentou. Para todas as empresas do bloco 2, o impacto dos custos de mão de obra aumentou.

Para a empresa D, a quantidade de matéria prima importada diminuiu e a quantidade de matéria prima nacional aumentou. Para a empresa E, a quantidade de matéria prima importada permaneceu inalterada, ao passo que a quantidade de matéria prima nacional aumentou. A empresa I afirmou que a quantidade dos dois tipos de matéria prima permaneceu inalterada. Os custos com matéria prima aumentaram para todas as empresas do bloco 2.

No bloco 3, empresas que produzem em outras localidades no Brasil e outros países, tem-se que para duas delas o volume de pedidos diminuiu. Apenas a empresa J afirmou que o volume de pedidos aumentou. Para a empresa A, a produção de marca própria diminuiu à medida que a produção para outras marcas aumentou. Tanto para a empresa F quanto para a empresa J, houve aumento na produção de marca própria. Contudo, a produção para outras marcas diminuiu para a empresa F e aumentou para a empresa J.

Quanto ao tamanho das instalações, o mesmo permaneceu inalterado para a empresa A, diminuiu para a empresa F e aumentou para a J. O número de funcionários diminuiu para as empresas A e F, ao passo que o número de terceirizados aumentou. A empresa J afirma que tanto o número de funcionários quanto o número de terceirizados aumentou. Para todas as empresas do bloco 3, os impactos dos custos de mão de obra aumentaram.

A quantidade de matéria prima importada aumentou para a empresa A, ao passo que a quantidade de matéria nacional diminuiu. Para a empresa F, tanto a quantidade de matéria prima importada quanto a nacional diminuíram. A empresa J afirmou ter aumentado a quantidade de matéria prima importada e nacional. Foi afirmado por todas as empresas do bloco 3 que os custos com insumos aumentaram. Quanto à capacidade de barganha com fornecedores, as empresas A e J afirmaram que essa relação permaneceu inalterada, e a empresa J afirmou que aumentou.

É importante frisar que as empresas do bloco 3 são as que possuem maiores capacidades produtivas, são empresas de porte grande e estão na faixa F de faturamento. Entende-se que por esses aspectos, essas empresas tenham maior capacidade de financiamento e, por isso, são capazes de fazer grandes investimentos com grande aporte de capital.

Quadro 4 - Gestão da produção, volume de pedidos, gestão da mão de obra, produção de marca própria e para outras marcas e gestão dos insumos.

Empresa	Volume de pedidos	Tamanho das instalações	Número de funcionários	Número de terceirizados	Impacto dos custos de mão de obra	Produção de marca própria	Produção para outras marcas	Qtd. matéria prima importada	Qtd. matéria prima nacional	Prazo de fornecimento insumos	Custos com matérias primas	Capacidade de barganha com fornecedores
<b>Bloco 1</b>												
B	-	+	-	+	+	+	=	-	+	=	+	-
C	=	=	=	-	+	-	+	=	=	-	+	+
G	-	=	-	+	+	+	=	=	=	=	+	+
H	-	-	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-
<b>Bloco 2</b>												
D	+	=	=	=	+	=	+	-	+	=	+	+
E	+	+	+	+	+	=	-	=	+	+	+	-
I	-	=	-	+	+	-	+	=	=	=	+	-
<b>Bloco 3</b>												
A	-	=	-	+	+	-	+	+	-	=	+	=
F	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+
J	+	+	+	+	+	+	=	+	+	=	+	=
Legenda: + aumentou / - diminuiu / = não se alterou												

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De modo geral, algumas afirmações podem ser feitas após a análise das repostas relacionadas à gestão da produção. Geralmente, a produção, voltada à marca própria e/ou para outras marcas são complementares. Isto é a produção volta-se mais para um ou outro destes nichos em função da perda ou estagnação de cada um em dado momento. Nenhuma empresa apresenta aumento, diminuição ou estagnação nos dois tipos de nicho.

Nenhuma das empresas que produz em outra localidade além do município sede viu a produção em outros locais diminuir. Três afirmam que a produção em outras localidades não se alterou, ao passo que quatro afirmam que essa quantidade aumentou.

Levando em consideração as respostas que obtiveram maior frequência, é possível afirmar que nove empresas viram os custos com matérias primas aumentarem.

Em relação à mão de obra, tem-se que os impactos do custo desse fator de produção aumentaram para todas as empresas. No que concerne aos terceirizados, sete empresas apontaram aumento para o número dos serviços de terceiros e, dessas, cinco afirmam que o número de funcionários diminuiu. É possível perceber que pode haver relação entre decaimento no número de funcionários o aumento no número de terceirizados, relacionando-se com redução de custos.

Além de perguntas direcionadas à gestão da produção com enfoque em custos, a gestão de vendas e estratégias relacionadas às vantagens de diferenciação de produto e segmentação de mercado foram investigadas (Quadro 5). Investigam-se as vendas para o mercado interno e externo, assim como o número de formas de comercialização. Também são investigados o número de coleções produzidas em um ano, assim como o número de linhas de produtos em cada coleção e o número de produtos por linha. Essa investigação é feita para que, através das respostas, possa se obter evidências de esforços de segmentação de mercado. Sobre a pesquisa e desenvolvimento, as empresas foram perguntadas à cerca dos gastos com P&D e esforços em design de produtos diferenciados. Os gastos com pesquisa e desenvolvimento são importantes para que a empresa esteja acompanhando os movimentos dos principais competidores e seguindo os grandes players mundiais de moda assim como se atualizam em novas tecnologias e novos tipos de insumos. As empresas também foram questionadas sobre os gastos com marketing convencional e marketing digital, o que é possível relacionar com esforços para a consolidação de imagem de marca.

Do bloco 1 (B, C, G e H), três empresas aumentaram o número de formas de comercialização, e apenas a empresa C afirmou não o ter variado. Sobre as vendas para o exterior, é importante retomar que as empresas do bloco 1 não têm percentual elevado de exportação, e duas delas, B e H, não exportam. As vendas para o exterior diminuíram para as empresas C e G, permaneceram inalteradas para a empresa B e aumentaram para a empresa H. Para as vendas com destinação ao mercado interno, observou-se que nenhuma empresa afirmou obter aumento. As vendas nacionais permaneceram inalteradas para as empresas C e G e diminuíram para as empresas B e H.

As empresas do bloco 1 têm respostas semelhantes no que tange esforços em segmentação de mercado e seus desdobramentos. Apenas a empresa B afirmou que o número de coleções produzidas ao ano não se alterou, ao passo que as empresas C, G e H afirmaram que esse número aumentou. Todas as empresas do bloco 1 afirmam que o número de linhas de produtos em cada coleção aumentou e três delas (B, C e H) afirmam que o número de modelos da calçados em cada linha também aumentou. Para a empresa G, esse número permaneceu inalterado.

As empresas do bloco 1 parecem estar empenhadas em atender mercados mais segmentados dados seus esforços para que isso aconteça. Ao serem perguntadas sobre esforços em segmentação, a única empresa que afirma que esse tipo de esforço se manteve inalterado é a empresa C. Para as empresas B, G e H, os esforços em segmentação de mercado aumentaram.

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento aumentaram para as empresas C, G e H e diminuíram para a empresa B. Já os esforços para criação de design de produtos diferenciados aumentou para as quatro empresas do bloco 1. Quando perguntadas sobre esforços em imagem e marca, apenas a empresa C afirmou que esses permaneceram inalterados, à medida que para as empresas B, G e H esses esforços aumentaram. Os gastos com marketing convencional permaneceram inalterados para as empresas B e C, aumentaram para a empresa G e diminuíram para a empresa H. Os gastos com marketing digital aumentaram de forma unanime para as empresas do bloco 1.

De maneira antecipada a análise do bloco 2, é importante ressaltar o perfil altamente exportador da empresa D (95%) e suas vantagens competitivas. Das investigações do Quadro 5, tem-se que a empresa D não apresenta alterações em nenhum dos itens, exceto as vendas para o exterior e vendas para o mercado interno.

Desse modo, essa empresa concentra seus esforços em vantagens de custo uma vez que produz de maneira quase integral para compradores internacionais. Para a empresa D, as vendas para o mercado interno diminuíram e as vendas para o mercado externo aumentaram. Dito isso, exclui-se a empresa D da comparação de estratégias de diferenciação com as outras empresas constituintes do bloco 2.

As vendas para o mercado externo se mantiveram inalteradas para as empresas E e I, que exportam 0 e 5%, respectivamente, do total produzido. Para a empresa E, as vendas para o mercado interno aumentaram, ao passo que diminuíram para a empresa I. Para as duas empresas, o número de formas de comercialização aumentou no período.

Para as empresas E e I, o número de coleções produzidas ao ano, o número de linhas de produtos nas coleções e o número de modelos por linhas aumentaram o que evidencia que esforços em segmentação estão sendo feitos. Quando questionadas sobre esforços de segmentação de mercado especificamente, a empresa E afirma que esses se mantiveram inalterados e a empresa I afirma que aumentaram.

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento se mantiveram inalterados para a empresa E e aumentaram para a empresa I. Os esforços em imagem e marca aumentaram para as duas empresas, assim como os esforços em design de produtos diferenciados também aumentaram. Sobre as formas de marketing, os gastos com marketing convencional diminuiu para a empresa E e ficou inalterado para a empresa I, e os gastos com marketing digital aumentaram para as duas empresas.

Analisando as respostas das empresas do bloco 3 (A, F e J), as vendas para o mercado externo aumentaram para duas (E e J) e diminuíram para a empresa F. Já às vendas para o mercado interno aumentaram para as empresas F e J e diminuíram para a empresa A. A empresa J é a única empresa de toda a amostra que afirma tanto as vendas para mercado interno e externo aumentaram no período. O número de formas de comercialização aumentou para as três empresas do bloco 3.

Os esforços de segmentação de mercado aumentaram para as empresas A, F e J. O número de coleções produzidas ao ano, assim como o número de linhas de produtos nas coleções e o número de modelos em cada coleção aumentaram para as três empresas, exceto o número de modelo por linhas que permaneceu inalterado para a empresa A.

Os esforços em imagem e marca diminuíram para a empresa A, mas aumentaram para as empresas F e J. Os gastos com marketing convencional diminuíram para as empresas A e F, e aumentaram para a empresa J. As três empresas afirmam que os gastos com marketing digital aumentou.

Esforços em design de produtos diferenciados aumentaram para as três empresas, mas os gastos com pesquisa e desenvolvimento aumentaram apenas para as empresas A e F, se mantendo inalterados para a empresa J.

Quadro 5 – Gestão de vendas, segmentação de mercado, gastos com P&D e marketing.

Empresas	Vendas para o mercado externo	Vendas para o mercado interno	Número de formas de comercialização	Número de coleções produzidas no ano	Número de linhas de produtos nas coleções	Número de modelos por linhas	Esforços em segmentação de mercado	Gastos com P&D	Esforços em design de produtos diferenciados	Esforços em imagem e marca	Gastos em marketing convencional	Gastos em marketing digital
Bloco 1												
B	=	-	+	=	+	+	+	-	+	+	=	+
C	-	=	=	+	+	+	=	+	+	=	=	+
G	-	=	+	+	+	=	+	+	+	+	+	+
H	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Bloco 2												
D	+	-	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=
E	=	+	+	+	+	+	=	=	+	+	-	+
I	=	-	+	+	+	+	+	+	+	+	=	+
Bloco 3												
A	+	-	+	+	+	=	+	+	+	-	-	+
F	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
J	+	+	+	+	+	+	+	=	+	+	=	+

Legenda: + aumentou / - diminuiu / = não se alterou

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).



Com base nos dados encontrados, o impacto dos custos de mão de obra aumentou para todas as empresas. Tem-se que as empresas, de modo geral, afirmam ter redução no número de funcionários e aumento no número de terceirizados. Isso é corroborado com os dados encontrados de redução no número de vínculos ativos em empresas de porte médio e grande, e aumento no número de vínculos em empresas de porte micro e pequeno. A gestão da mão de obra é uma vantagem de custos e a terceirização auxilia na atenuação dos custos.

Os insumos são parte importante do processo de produção calçadista e ter acesso a bons fornecedores com preços competitivos é vital para o sucesso das empresas. Apenas quatro empresas afirmaram ter maior capacidade de barganha com fornecedores e outras quatro afirmam que sua capacidade de barganha caiu. Todas as empresas afirmaram ter tido incremento em seus custos com matérias primas. Logo, as relações entre produtores e fornecedores não está conferindo vantagens de custo aos primeiros.

As empresas A, C e I apresentaram produção menor para marcas próprias, ao passo que apresentam produção maior para outras marcas. Esse cenário pode descrever menores investimentos em marca e aceitar posições de menor controle sobre o processo criativo e atuar apenas na produção, uma vez que estariam produzindo em maior proporção para terceiros. Contudo, ao serem analisadas as respostas sobre esforços em diferenciação de produto e suas vantagens, nenhuma empresa apresentou declínio. Em sua maioria, as empresas responderam que os esforços aumentaram ou não se alteraram. O que acontece é que as firmas investem em design e produtos diferenciados, mas nem sempre os vendem com marca própria.

Em linhas gerais, pode-se notar que a amostra possui empresas com perfis heterogêneos conforme suas diferenças de valores de produção para mercado interno e externo, o que mostra que elas atuam em segmentos diferentes de mercado e diferentes níveis de produção. Percebe-se também que as faixas de faturamento e a capacidade de produção medida em pares por dia corroboram para a heterogeneidade das firmas, mas que, basicamente, produzem o mesmo produto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção de calçados no Rio Grande do Sul iniciou no Vale do Sinos mais especificamente em São Leopoldo. Com o passar do tempo, com a incorporação de tecnologias, com os ganhos de escala e com o aumento das exportações, a produção foi se desdobrando para outras cidades nos Coredes Vale do Sinos e Paranhana-Encosta da Serra e outros municípios do RS. Até o início dos anos 90, o setor obteve aumentos expressivos no que tange à capacidade produtiva, empregos e exportação.

Ao longo da década de 90, a indústria brasileira, incluindo a calçadista, sofreu transformações ocasionadas pelo novo contexto nacional de abertura comercial, maior controle da taxa de inflação e ancoragem cambial. Várias empresas manufactureiras se movimentaram para países asiáticos. As transformações sofridas no segmento calçadista aconteceram como reação à perda de competitividade da indústria no mercado internacional, principalmente perda do mercado norte americano. O final da década de 90 e o início dos anos 2000 datam o aprofundamento da crise do setor. Muitas firmas foram obrigadas a reverem suas estratégias e posicionamentos nesse ambiente de concorrência.

No Rio Grande do Sul, podem-se perceber estes desafios a partir das perdas de participação dos PIBs dos Coredes ConSinos e Coredepes vis-à-vis o PIB estadual. Tais Coredes apresentam perdas acumuladas na participação do PIB do RS desde os anos 2000. Tem-se que o setor industrial reduziu participação na composição dos valores adicionados. Esse movimento é constatado tanto para os municípios selecionados, para os Coredes e para o Estado. Têm-se evidências de que o setor calçadista é responsável por essa diminuição.

Podem-se perceber perdas agregadas nos níveis de emprego. As classes de atividades relacionadas à produção de calçado tiveram variação negativa no período para número de vínculos ativos. Já o agregado para o Brasil segue tendência oposta, pois teve pequena variação positiva de 0,9%. Para o Rio Grande do Sul, constatou-se variação negativa de 28,3% nos vínculos, ao passo que o Coredepes apresentou perda de 15,1% e o Consinos de 35,4%. O Consinos não apenas teve a maior variação percentual negativa como também variação absoluta, correspondente à perda de 19.526 vínculos no período.

Esse quadro difícil também se avista no número de estabelecimentos. É possível afirmar que houve fechamento de empresas de porte grande e médio e abertura de empresas com porte micro e pequeno. No geral, o número de estabelecimentos aumentou, mas muito

devido ao incremento no número de estabelecimentos criados de tamanho micro e pequeno. Os vínculos segregados por porte de estabelecimento mostram o mesmo movimento. Há aumento no número de vínculos em empresas de portes pequeno e micro, em detrimento de vínculos naquelas de portes médio e grande. Esse resultado evidencia o uso de terceirizados como alternativa de produção, como forma de enxugar custos.

A perda de competitividade das empresas gaúchas neste novo contexto internacional fez com que a concorrência em preços, estratégia adotada pela maioria das empresas do setor, não fosse o suficiente, pelo menos como praticada à época, para manter as empresas atuantes. As firmas se viram na incumbência de adotar outras estratégias para garantir sua sobrevivência em um mercado concorrencial.

Uma vez que os preços nacionais deixaram de ser competitivos no mercado internacional, as exportações calçadistas decaíram. Houve queda nos níveis de demanda por calçados brasileiros em nível nacional e, principalmente, de calçados do RS. Ao longo do período, os valores brutos de exportação das classes relacionadas à produção de calçado caíram 56%. O RS exportou 81,8% do total da produção de calçados nacional em 2000 e, em 2017, exportou 44,5% desse total. Ao mesmo tempo, o estado do Ceará aumentou sua participação nos valores de exportação de 5%, em 2000, para 24,5% em 2017. Sabe-se que a estratégia de realocação geográfica da produção para redução de custos é uma realidade para algumas empresas calçadistas gaúchas.

Dentre as firmas investigadas nesse estudo, três afirmaram possuir produção em outras localidades dentro do Brasil e a principal motivação para isso é busca pela redução dos custos. Pode-se afirmar que empresas gaúchas migram parte da produção para o Nordeste brasileiro com o intuito de reduzir custos. Além disso, é possível afirmar que a motivação de redução de custos confere às empresas aumento da produção nesses novos destinos. Na ótica de realocação, observou-se, também, que é possível que as empresas migrem sua produção com outras motivações: busca de mão de obra qualificada e acesso a fornecedores. No entanto, é possível afirmar que a produção das empresas que possuem tais motivações não se alterou no período. Com essa comparação feita, fica explícito que a concorrência no setor calçadista ainda é muito baseada em custo e preço baixo, e que a migração é um processo ainda inacabado.

Nesse novo cenário de concorrência, as firmas gaúchas também adotaram estratégias de diferenciação de produto. Uma das estratégias encontradas é a de segmentação de

mercado. Sete empresas afirmam que os esforços em segmentação aumentaram. O número de coleções por ano aumentou em oito empresas, o número de linhas de produtos por coleções cresceu para nove empresas e o número de produtos por linhas incrementou para sete delas. Esses dados corroboram com os esforços de segmentação de mercado mencionados pelas mesmas.

O design é ferramenta importante em obtenção de vantagens de diferenciação de produto, e nove empresas afirmam ter ampliado seus esforços nesse quesito. A diferenciação através do design, da imagem e da consolidação de marca é estratégia que não é capaz de ser findada. As tendências de moda e mudanças de comportamento da demanda estão em constante mudança e irão nortear as respostas das empresas, o que, virtualmente, adiciona infinitas possibilidades ao ambiente de concorrência nessas condições. Isso torna a intensidade do trabalho de pesquisa em moda e tendências o cerne da fonte de diferenciação em alguns casos.

O objeto de análise do presente trabalho foram as estratégias encontradas para sobrevivência das empresas calçadistas nos últimos anos. Contudo, uma sugestão para trabalhos futuros é investigar o setor de pesquisa e desenvolvimento junto à modelagem de calçados. Um estudo do setor criativo das empresas calçadistas poderia dar mais profundidade ao debate das vantagens obtidas através de diferenciação e complementar os achados da presente monografia.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Relatório industrial** – indústria de calçados do Brasil. Novo Hamburgo, 2017. Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-anual-2017.pdf>>. Acesso em: 25. mar. 2018.

CALANDRO, Maria Lucrecia; CAMPOS, Silvia Horst. **Arranjo produtivo local calçadista Sinos-Paranhana**. Relatório I. Porto Alegre: FEE, 2013. Relatório do Projeto Estudo de Aglomerações Industriais e Agroindustriais no RS. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2016/06/201606032-calçados-vale-do-riodos-sinos-relatorio-i.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

CARLONI, Alessandro Ramos et al. (Org.). **Setor de calçados: competitividade, mudança tecnológica e organizacional: relatório integrado para o SENAI**. Brasília, DF: SENAI/DN, 2007.

COMEXSTAT. Disponível em: < <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

COSTA, Achyles Barcelos da; FLIGESPAN, Flávio Benevett. **O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013. p. 77.

COSTA, Achyles Barcelos da. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do sinos. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004.

FEE DADOS. Disponível em: < <http://feedados.fee.tche.br/feedados/>>. Acesso em: 20 mar.2018.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

IBGE. Censo demográfico 2010. Disponível em: < <https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 22 mar. 2018

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, set./out. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n5/1518-6776-ram-16-05-0161.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

SCHNEIDER, Sergio. O mercado de trabalho da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul: formação histórica e desenvolvimento. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004. p. 25-49.

POSSAS, Sílvia. **Concorrência e Competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**, S. Paulo, Ed.Hucitec, 1999.

PENROSE, Edith. A teoria do crescimento da firma. Oxford University Press, 1959, c2009.

TEECE, David; PISANO, Gary. A capacidade dinâmica das firmas: uma introdução. Oxford University Press, 1994)

PELAEZ, Victor et al. Análise da capacidade dinâmica da indústria de máquinas para madeira: estudos de casos. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, 2008. p.341-370.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

A produção calçadista no Vale do sinos

A presente pesquisa busca trazer subsídios para a elaboração do meu trabalho de conclusão do curso de Economia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Versa sobre o setor calçadista gaúcho e suas estratégias nos últimos 10 anos. O intuito do trabalho é analisar as estratégias adotadas pelas firmas ao longo deste período visando aumentar sua competitividade.

Informações e instruções para as respostas:

1. Solicita-se que o questionário seja respondido pelo dirigente responsável pelas decisões da empresa ou por alguém por ele indicado.

2. As informações serão tratadas pela pesquisa de modo a não identificar a empresa informante.

Perguntas:

Município sede da empresa: .....

Data de fundação da empresa: .....

Sobre a origem da produção:

Além do município sede, a empresa possui estabelecimentos de produção em outros municípios: ( ) Sim ( ) Não

Caso afirmativo, qual a localização desses estabelecimentos:

( ) Vale do sinos.

( ) Vale do Paranhana-Escosta da Serra.

( ) Em outras regiões do RS.

( ) Em outra região do BR.

( ) Em outros países. Especificar abaixo qual(is).

( ) Não se aplica

País(es): .....

Principal motivação da produção em outras localidades em relação à sede:

( ) Custo mais baixo da mão de obra.

( ) Isenções fiscais.

( ) Custo mais baixo com logística.

( ) Acesso a mercados consumidores.

( ) Leis trabalhistas mais folgadas.

( ) Outros motivos, especificar abaixo.

( ) Não se aplica.

Motivos: .....

A opção pela abertura de novas plantas está relacionada a uma estratégia de

( ) Crescimento e diversificação.

( ) Redução de custos.

- Ambas.  
 Não se aplica.

Número de funcionários em todos os estabelecimentos:

- até 19 funcionários.  
 de 20 a 99 funcionários.  
 de 100 a 499 funcionários.  
 de 500 a 999 funcionários.  
 mais de 1000 funcionários.

Capacidade de produção (pares/dia): .....

Capacidade ociosa atual: .....

Ex: 20% da capacidade de produção está ociosa.

Faixa de faturamento anual - em reais:

- De 50.000 a 499.000.  
 De 500.000 a 4.999.999.  
 De 5.000.000 até 49.999.999.  
 De 50.000.000 a 99.999.999.  
 De 100.000.000 a 199.999.999.  
 Mais de 200.000.000.

Destino da produção em %: .....

Caso a empresa venda pra o mercado externo, cite os três (3) principais países e % do total de exportação.

Ex: EUA 30%, Equador 25% e Uruguay 13%

Abaixo, listam-se aspectos relacionados às estratégias associadas à competitividade da empresa. Pede-se que seja indicada a opção mais adequada para a firma em cada um dos itens em relação aos últimos 10 anos.

Escala de produção:

- Volume dos pedidos:  aumentou  diminuiu  não se alterou
- Tamanho das instalações da fábrica:  aumentou  diminuiu  não se alterou
- Custos com matérias-primas:  aumentou  diminuiu  não se alterou
- Quantidade produzida em outras localidades:  aumentou  diminuiu  não se alterou
- Número de funcionários:  aumentou  diminuiu  não se alterou

Sobre a produção de modo geral:  aumentou  diminuiu  não se alterou

- Prazos de fornecimento de insumos:  aumentou  diminuiu  não se alterou



- Impacto dos insumos nos custos de produção: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Capacidade de barganha com fornecedores: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Impacto dos custos de mão de obra nos custos de produção: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Número de terceirizados: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Produção de marca própria: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Produção para outras marcas: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Quantidade de matéria prima importada: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Quantidade de matéria prima nacional: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou

Sobre os produtos:

- Número de coleções produzidas no ano: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Número de linhas de produtos nas coleções: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Número de modelos por linhas: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Gastos com pesquisa e desenvolvimento: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Vendas para o mercado externo: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Vendas para o mercado interno: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Sobre o mercado e marketing: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Esforços em imagem e marca: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Esforços em segmentação de mercado: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Gastos em marketing convencional: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Gastos em marketing digital: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Esforços em design de produtos diferenciados: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou
- Número de formas de comercialização: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) não se alterou