

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COMPETÊNCIAS DO
SETOR CALÇADISTA DO CEARÁ

Renato de Castro Santos Júnior

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Amílcar Selôres Ramos
Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Julho de 2010

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COMPETÊNCIAS DO SETOR CALÇADISTA DO CEARÁ
Renato de Castro Santos Júnior

- Lombada-

À minha esposa Zélia, aos filhos
Renata, Karine e Ricardo e aos netos
Lucas (in memorian), Matheus e
Leonardo

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus Criador, Protetor e Salvador e ao seráfico São Francisco de Assis meu intercessor junto a Ele.

Aos meus pais Renato de Castro Santos (in memorian) e Zilda Véras Santos que, além do amor paterno me proporcionaram educação e instrução.

À minha esposa Zélia, aos filhos Renata, Karine e Ricardo, aos netos Matheus e Leonardo, genros e nora, pelo apoio e incentivo emprestado à realização do mestrado e a minha vida profissional.

À tia Iracema Santos Soares, filhas, genros e netas pelo carinho da acolhida a mim dispensado quando das aulas no Rio de Janeiro.

Aos tios Celso Balthazar Brites e Maria de Lourdes Véras Brites (in memorian), pela acolhida e apoio aos meus estudos em Itajubá (MG).

Aos mestres e amigos João Tavares Silva Filho (in memorian), Lauro de Andrade Correia e Antonio de Pádua Franco Ramos, ícones da cidadania parnaibana, pelos ensinamentos e pelo valor que sempre atribuíram à minha pessoa.

Ao professor Amílcar Selôres Ramos pelas contribuições e incentivos quanto à orientação da tese e à professora Carla Winter Afonso pelo apoio metodológico, os quais possibilitaram a construção deste estudo.

Aos meus professores, na pessoa de Francisca das Chagas Véras (Titiinha), pelos caminhos do conhecimento que me ajudaram a percorrer e à Secretária do Mestrado Mariana Rodrigues pelo apoio administrativo e logístico dispensados.

Aos meus colegas e alunos do Curso de Administração do Campus Reis Velloso da Universidade Federal do Piauí, pela amizade e consideração.

Aos professores e colegas de mestrado pela colaboração e amizade construída e pelo salutar convívio nos estudos e nos momentos de lazer.

Aos demais colaboradores na fase da demanda de informações e a todos que direta ou indiretamente ajudaram a tornar realidade um sonho da minha tenra idade.

Resumo

A iniciativa da realização do presente estudo foi despertada pelo grande salto da representatividade da indústria calçadista do Ceará. Considerada sem expressão no cenário manufatureiro do calçado brasileiro, o Ceará a partir da década de 1980 começou a avançar, graças a uma agressiva e bem sucedida política governamental de atração de tradicionais fabricantes do sul e sudeste proporcionando-lhes as condições estruturais de que precisavam para fazerem valer suas estratégias de conquistar novos mercados no exterior. Já na década de 1990 o setor calçadista do Ceará começou a despontar como pólo de referência na fabricação e exportação de calçados para todos os continentes, mercê da qualidade, diversificação, incentivos governamentais, proximidades dos importadores estabelecidos nos EUA e nos principais países da Europa. Hoje o setor ocupa o primeiro lugar no *ranking* da pauta de exportações dos produtos cearenses e se constitui no segundo maior produtor e exportador nacional de calçados. A temática do estudo procura conhecer os precedentes e as providências que favoreceram a atração das grandes empresas manufatureiras de outros estados; as vantagens comparativas; as estratégias competitivas e as competências de que faz uso o setor para crescer e assegurar o seu desenvolvimento sustentável. O trabalho de investigação do tipo exploratório/descritivo desenvolvido por meio de um estudo de caso inquiriu empresas e especialistas do setor com o objetivo de colher as informações suficientes para um perfeito entendimento do fenômeno.

Palavras-chave: Calçado, Ceará, estratégias competitivas, competências, responsabilidade socioambiental.

Classificação JEL: M1 - Business Administration; L6 - Industry Studies: Manufacturing.

Abstract

Prior to 1980, the shoe industry in Ceará had a negligible impact on the Brazilian economy. However, over the past decades the sector has experienced a boom thanks to aggressive and successful government policies attracting investments from traditional shoe manufacturers from the South and Southeast of the country in exchange for government-pledged support and infrastructure required to gain access to new international markets. In the 1990s the shoe industry in Ceará was already a regional reference in shoe manufacture and exports worldwide due to excellent product quality and variety, government incentives and proximity to major importers in the US and Europe. Today shoes are the most important export commodity in Ceará, and the state boasts the second-largest cluster of shoe manufacturers in Brazil. The objective of this case study was to review the history of the shoe industry in Ceará and determine the factors and strategies responsible for attracting shoe manufacturers from other regions, including competitive strategies, comparative advantages and competences capable of promoting sustainable development. The study was exploratory and descriptive and based on information collected from companies and experts in the field.

Key words: Shoes; Ceará, competences, socioenvironmental responsibility, competitive strategies.

JEL Classification: M1 - Business Administration; L6 - Industry Studies: Manufacturing.

| | |
|---|-----|
| Índice | I |
| Introdução | VII |
| Sumário Executivo | 1 |
| 1. Enquadramento teórico | 2 |
| 1.1. Teoria da evolução e da revolução | 4 |
| 1.2. Teoria da organização industrial | 5 |
| 1.3. Teoria econômica de Chamberlin | 5 |
| 1.4. Teoria da contingência | 6 |
| 1.5. Teoria baseada em recursos (RBV) | 6 |
| 1.6. Teoria estrutura-comportamento-performance (SCP) | 7 |
| 1.7. Teoria dos custos de transação (TCT) | 7 |
| 1.8. Modelo das cinco forças competitivas de Porter | 8 |
| 1.8.1. Ameaça de novos entrantes | 9 |
| 1.8.2. Ameaça de produtos substitutos | 10 |
| 1.8.3. Poder de negociação dos fornecedores | 10 |
| 1.8.4. Poder de negociação dos compradores | 11 |
| 1.8.5. Rivalidade entre empresas do setor | 11 |
| 1.9. Estruturas das estratégias genéricas | 12 |
| 1.10. Cadeia de valor | 14 |
| 1.11. Modelo diamante de Porter | 17 |
| 1.12. Competências essenciais | 18 |
| 1.13. Responsabilidade socioambiental | 20 |
| 2. Metodologia | 24 |
| 2.1. Universo e amostra | 24 |
| 2.2. Instrumentos de coleta | 25 |
| 2.3. Procedimentos | 26 |
| 2.4. Análise dos dados | 27 |
| 3. Resultados | 28 |
| 3.1. Investigação documental e bibliográfica | 28 |
| 3.1.1. Contextualização de cenários | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.1.1. Mundo | 28 |
| 3.1.1.2. Brasil | 31 |
| 3.1.1.2.1. O setor | 33 |
| 3.1.1.2.2. Comércio exterior | 34 |
| 3.1.1.2.3. Balança comercial do setor | 39 |
| 3.1.1.2.4. Taxa de câmbio | 40 |
| 3.1.1.3. Ceará | 40 |
| 3.2. Investigação empírica | 44 |
| 4. Discussão, conclusões e recomendações | 65 |
| 4.1. Discussão | 66 |
| 4.1.1. Contribuições para o atual estágio do setor | 66 |
| 4.1.2. O campo das estratégias | 67 |
| 4.1.3. A influência das competências | 68 |
| 4.1.4. As forças e as vantagens competitivas | 70 |
| 4.1.5. O uso da Análise SWOT | 72 |
| 4.1.6. Cadeia de valor | 73 |
| 4.1.7 A importância da responsabilidade socioambiental | 75 |
| 4.2. Conclusões | 75 |
| 4.2.1. Tipo de matéria-prima utilizada | 78 |
| 4.2.2. Infra-estrutura logística e proximidade dos importadores | 78 |
| 4.2.3. Tecnologia utilizada | 79 |
| 4.2.4. Alianças estratégicas | 79 |
| 4.2.5. Mão-de-obra utilizada | 80 |
| 4.2.6. A capacidade de reação do setor | 81 |
| 4.2.7. As forças e as fraquezas do setor | 81 |
| 4.2.8. Estratégias predominantes | 81 |
| 4.2.9. As competências do setor | 82 |
| 4.2.10. Responsabilidade socioambiental | 84 |
| 4.3. Recomendações | 85 |
| 4.3.1. Macro oportunidades para o setor | 86 |
| 4.3.2. O calçado esportivo | 86 |
| 4.3.3. Compreender os mercados | 87 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.4. O verde amarelo. | 87 |
| Referências bibliográficas | 88 |
| Glossário | 91 |
| Anexos: | 95 |
| A-1. Questionário aplicado às empresas calçadistas | 95 |
| A-2. Questionário aplicado a especialistas. | 103 |
| B. Convite para participar da pesquisa. | 105 |

Lista de Ilustrações

Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.1. As cinco forças competitivas de Porter. | 8 |
| Figura 1.2. Matriz de Ansoff. | 12 |
| Figura 1.3. Estratégias genéricas de Porter. | 13 |
| Figura 1.4. Sistema de valores. | 15 |
| Figura 1.5. Cadeia de valor. | 16 |
| Figura 1.6. Diamante de Porter. | 18 |
| Figura 1.7. As três dimensões da competência. | 19 |
| Figura 1.8. Desenvolvimento sustentável: tripé da sustentabilidade empresarial. | 22 |
| Figura 3.1. Principais estados produtores de calçados no Brasil. | 32 |

Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 3.1. Brasil calçado: exportações versus importações em pares. | 38 |
| Gráfico 3.2. Índice anual das exportações brasileiras de calçados. | 39 |
| Gráfico 3.3. Índice da balança comercial brasileira de calçados. | 40 |
| Gráfico 3.4. Produção brasileira de calçados por região. | 41 |
| Gráfico 3.5. Principais estados exportadores de calçados. – 2008. | 42 |

Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 2.1 - Classificação do tamanho das empresas. | 25 |
| Quadro 3.1 – Tipos de calçados exportados pelo Brasil. | 37 |
| Quadro 3.2 – Resultado da investigação com especialista do setor calçadista do Ceará - 2008. | 61 |

Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 3.1. Principais países produtores, importadores, exportadores e consumidores mundiais de calçados. | 29 |
| Tabela 3.2. Participação relativa dos principais países produtores, importadores, exportadores e consumidores mundiais de calçados. | 29 |
| Tabela 3.3. Produção, importação, exportação e consumo por continente. (Milhões de Pares). | 30 |
| Tabela 3.4. Principais países de origem das importações dos EUA. | 30 |
| Tabela 3.5. Produção brasileira de calçado por região – Ano 2007. | 33 |
| Tabela 3.6. Produção brasileira de calçados por tipo – Ano 2007. | 33 |
| Tabela 3.7. Empresas e empregados na fabricação de calçados por estados – Ano 2007. | 34 |
| Tabela 3.8. Histórico das exportações e do preço médio de calçados do Brasil. – Período 2000 a 2008. | 36 |
| Tabela 3.9. Principais destinos das exportações de calçados do Brasil. | 36 |
| Tabela 3.10. Exportações brasileiras de calçados por tipo. - Ano 2008. | 37 |
| Tabela 3.11. Principais origens das importações brasileiras de calçados. – Ano 2008. | 39 |
| Tabela 3.11 A – Média mensal da taxa de câmbio USD (Cotação em Real). | 40 |
| Tabela 3.12. Principais destinos das exportações cearenses e brasileiras de calçados. (US\$ - 2008). | 43 |
| Tabela 3.13. Balança comercial cearense e brasileira de calçados. – Ano 2008. | 43 |
| Tabela 3.14. Principais corredores de exportação dos calçados do Ceará. – Ano 2008. | 44 |
| Tabela 3.15. Quantidade de empresas pesquisadas conforme o tamanho. | 44 |
| Tabela 3.16. Tipo de calçado fabricado. | 45 |
| Tabela 3.17. Matéria-prima utilizada. | 45 |
| Tabela 3.18. Destino do calçado fabricado no Ceará. | 45 |
| Tabela 3.19. Principais dificuldades ao exportar. | 46 |
| Tabela 3.20. Modais de transporte para escoamento da produção. | 47 |
| Tabela 3.21. Grau de tecnologia utilizado na fabricação. | 47 |

| | |
|---|----|
| Tabela 3.22. Posicionamento em termos tecnológicos para competir internamente. | 48 |
| Tabela: 3.23. Representatividade do custo logístico na cadeia de valor. | 48 |
| Tabela 3.24. Influência da tecnologia da informação para a redução de custos e diferenciação. | 49 |
| Tabela 3.25. Terceirização da produção. | 49 |
| Tabela 3.26. Principais motivos para terceirizar parte da produção. | 49 |
| Tabela 3.27. Empresas terceirizadas por grifes. | 50 |
| Tabela 3.28. Mão-de-obra direta contratada na localidade. | 50 |
| Tabela 3.29. Utilização dos serviços de universidades, escolas técnicas e centros tecnológicos. | 50 |
| Tabela 3.30. Nível das forças competitivas do setor. | 52 |
| Tabela 3.31. Competência para desenvolver novos produtos. | 53 |
| Tabela 3.32. Competência para entrada em novos mercados. | 53 |
| Tabela 3.33. Estratégia utilizada no caso de entrada de novo produto concorrente no mercado. | 53 |
| Tabela 3.34. Realização de Análise SWOT. | 54 |
| Tabela 3.35. Situação das empresas para aproveitar oportunidades e rechaçar ameaças ambientais. | 54 |
| Tabela 3.36. Estratégias competitivas das empresas no mercado interno. | 54 |
| Tabela 3.37. Estratégias competitivas das empresas no mercado externo. | 55 |
| Tabela 3.38. Grau das competências das empresas frente aos concorrentes nacionais. | 55 |
| Tabela 3.39. Grau das competências das empresas frente aos concorrentes internacionais. | 55 |
| Tabela 3.40. Custos das empresas em relação aos custos do setor no âmbito nacional. | 56 |
| Tabela 3.41. Custos das empresas em relação aos custos do setor no âmbito internacional. | 56 |
| Tabela 3.42. Vantagens competitivas dos concorrentes internacionais. | 57 |
| Tabela 3.43. Vantagens competitivas das empresas sobre os concorrentes internacionais. | 57 |

| | |
|--|----|
| Tabela 3.44. Capacidade para construir competências organizacionais a custo mais baixos e de forma mais rápida que os competidores nacionais. | 58 |
| Tabela 3.45. Capacidade para construir competências organizacionais a custos mais baixos e de forma mais rápida de que os competidores internacionais. | 58 |
| Tabela 3.46. Recursos que as empresas não possuem para construir competências organizacionais no mercado interno. | 58 |
| Tabela 3.47. Recursos que as empresas não possuem para construir competências organizacionais no mercado externo. | 58 |
| Tabela 3.48. Atitude das empresas para suprir as competências que não possuem. | 59 |
| Tabela 3.49. Procedimentos adotados para acompanhar inovações no setor. | 59 |
| Tabela 3.50. Participação em programas socioambientais. | 60 |
| Tabela 3.51. Programas socioambientais proporcionados à comunidade. | 60 |
| Tabela 3.52. Exigências das empresas aos demais integrantes da cadeia produtiva de calçados para a não poluição ambiental. | 61 |
| Tabela 3.53. Exigências governamentais para conduta ambientalmente correta. | 61 |

Introdução

O calçado é um produto destinado a proteger e a vestir os pés e tem várias aplicações no uso e finalidade. Está sujeito a influência da moda e das estações climáticas, se apresenta com modelos e estilos variados confeccionados de diferentes materiais o que faz com que o mercado seja muito segmentado. Esta diferenciação tem se acentuado com o passar do tempo.

O processo de produção do calçado caracteriza-se pelo uso intensivo de mão-de-obra, com tecnologia de baixas barreiras de entradas, fluxos descontínuos e diferentes fases de elaboração.

A ‘globalização acelerada’ lastreada pelo avanço da tecnologia da informação implicou, a partir da última década do Século XX, nos procedimentos pelos quais as empresas buscam alcançar melhor posicionamento no mercado através de estratégias e de competências que contribuem para a eficácia operacional e a vantagem competitiva frente aos contendores.

A pressão competitiva tem levado à necessidade de maior flexibilidade das estruturas produtoras e redução dos custos mediante a subcontratação e do trabalho informal. Este é um fenômeno generalizado nos novos países produtores de calçados.

Os mercados diante das novas relações de trocas, outrora em situação menos confortável, se constituem agora no foco das atenções das empresas competidoras, uma vez que se tornaram maduros, melhor informados e demandadores de mais valor de forma a obter maiores vantagens caracterizadas pelos resultados positivos da relação benefícios/custos. Enfim, querem mais e melhor por menos Churchill Júnior e Peter (2003).

A crescente sofisticação do cliente global tem tornado a competição entre as empresas cada vez mais intensa e qualificada tanto a nível doméstico quanto no mercado internacional.

Poucos são os setores remanescentes em que a moderna competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum

país têm condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com mestria a competição (Porter 1999).

Com o advento da política de liberação e abertura das fronteiras econômicas no Brasil, iniciadas gradativamente a partir do final da década de 1980 e intensificadas no último decênio do século passado, as empresas brasileiras começaram um processo de readaptação tardia, buscando desesperadamente soluções capazes de reduzir a defasagem dos seus padrões de preço, qualidade e prazos de entrega (Humphrey 1994).

A indústria brasileira em geral foi impactada pelo novo ambiente competitivo onde as variáveis macro-econômicas exercem forte pressão alterando substancialmente seus comportamentos e relacionamentos, suas alternativas e suas possibilidades de sucesso, provocando assim a necessidade de um novo paradigma de gestão.

As mudanças protagonizadas na época exigiram das empresas brasileiras novas posturas em seus negócios com visão de longo prazo, implicando tais alternativas na necessidade de promoverem de forma intensiva modificações em suas estruturas e até mesmo em suas culturas fazendo uso da reestruturação, *downsizing*, reengenharia etc. Recorreram também à busca das melhores práticas em companhias mundiais que já haviam superado a ‘fase crítica inicial’ do ‘novo mundo’; conscientizaram-se da imperiosa necessidade de criteriosa gestão de recursos e da implantação de processos de gestão da qualidade, permitindo a obtenção das credenciais de empresas competitivas.

Muitas empresas recorreram aos procedimentos de fusões e incorporações. Algumas não conseguiram se adaptar às novas imposições do ambiente, outras resistiram à promoção das mudanças necessárias decretando suas exclusões do mercado.

As empresas são sistemas sociais abertos envolvidas por um micro e um macro-ambiente dos quais surgem variáveis que direta e ou indiretamente podem impactá-las de forma positiva ou negativa. As variáveis positivas proporcionam oportunidades ao contrário das negativas que provocam dificuldades.

O ambiente de atuação das empresas é muito dinâmico, as mudanças são constantes e intensas, fatos que por si exigem que se mantenham sintonizadas com

cenários presentes e futuros e, sobretudo, preparadas para criar, inovar e aproveitar oportunidades de negócios e contornar as possíveis ameaças.

Diante da acirrada competição e dos desafios ambientais, as empresas lançam-se a desenvolver estratégias inovadoras que lhes assegurem a competitividade sustentável, única via capaz de lhes garantir o desenvolvimento.

A competitividade de uma empresa sustenta Prahalad (1997:6-11), “advém de sua habilidade de desenvolver competências únicas e essenciais, que permitam gerar produtos inesperados”, surpreendendo o cliente.

O mesmo autor nos ensina que “a competência essencial não surge do nada, está embutida nos funcionários das empresas”. “Se almejam possuir competência essencial, são necessários três fatores: i) treinar pessoas constantemente; ii) continuamente atualizar, desdobrar e reconfigurar as competências de várias maneiras e, iii) reunir grupos de pessoas, rompendo não só as barreiras funcionais, mas também aquelas entre níveis organizacionais”.

Uma empresa competitiva não se contenta apenas em crescer, ela também procura o reconhecimento no mercado, respeito de toda a cadeia produtiva, admiração dos *stakeholders* (internos e externos), enfim criar uma essência e manter uma imagem enaltecida.

A competitividade possibilita aumentar a penetração nos atuais e a conquista de novos mercados por meio das ações que a empresa pratica no projeto, na produção, no marketing, na entrega, no suporte do produto e no relacionamento com o mercado Porter (1999).

O trabalho em foco, um estudo de caso, trata dentro de uma dimensão mundial do desenvolvimento do setor calçadista do Ceará tendo como objetivo final identificar quais as estratégias competitivas e as competências de que fazem uso as empresas para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável no mercado global.

Os objetivos intermediários do estudo consistem em:

- Identificar as competências e a eficácia operacional do setor;
- Identificar as estratégias competitivas sustentáveis de que fazem uso as empresas calçadistas;
- Prospectar novas oportunidades para atuação no país e no exterior;
- Investigar possíveis ameaças para o setor;
- Investigar a possibilidade de agregar mais valor à cadeia produtiva do setor calçadista;
- Investigar como se posicionam do ponto de vista socioambiental as empresas integrantes do setor.

Levando-se em conta que a pesquisa tem como base um estudo de caso, optou-se por trabalhar com pressupostos e não com hipóteses. Tal decisão permite avançar além da confirmação ou negação de afirmações provisórias tendo em vista as situações analisadas e articuladas.

Considerando o referencial teórico e os dados coletados, se pretende gerar reflexões suficientes para contribuir com o desenvolvimento e com futuros estudos sobre o setor. Algumas premissas foram levantadas: competências, estratégias competitivas, oportunidades e ameaças e responsabilidade socioambiental dos fabricantes de calçados, tendo como pressupostos os fatores relacionados:

- * ao tipo de matéria-prima utilizado;
- * a infra-estrutura logística e a proximidade dos importadores;
- * a tecnologia utilizada;
- * as alianças estratégicas;
- * a mão-de-obra utilizada;
- * a capacidade de reação do setor;
- * as forças e fraquezas frente as oportunidade e ameaças;
- * as estratégias predominantes;
- * a competitividade do setor; e
- * a responsabilidade socioambiental.

O estudo proposto foi objeto de investigação, análise, conclusões e recomendações para o setor calçadista do Ceará, o qual desempenha importante papel na economia regional. O estado se posiciona como o segundo maior produtor e exportador de calçados do Brasil. É também o segundo estado brasileiro na geração de empregos no setor calçadista. O calçado é o principal produto da pauta das exportações cearenses e tem destino para todos os continentes.

A temática do estudo – Estratégias Competitivas e Competências do Setor Calçadista do Ceará – foi uma escolha orientada pela relevância das ações e capacidades das empresas e pela importância que o setor representa para o desenvolvimento socioeconômico do estado.

O trabalho em tela é composto de quatro capítulos: 1) **enquadramento teórico** – campo do conhecimento no qual se assenta a investigação destacando os objetivos e os pressupostos; 2) **metodologia** – na qual se apresenta uma descrição do modo como o estudo foi realizado contemplando os sujeitos, instrumentos, procedimentos de análise e tratamento dos dados coletados; 3) **resultados** – apresentação dos resultados a que o estudo chegou, inclusive, com ilustrações de figuras, gráficos, quadros e tabelas; e 4) **discussão, conclusões e recomendações** – etapa na qual se apresenta a interpretação e o confronto dos resultados com o enquadramento teórico, além das conclusões e recomendações do autor.

O estudo se completa com a apresentação do referencial bibliográfico utilizado; do glossário no qual se explica o significado de siglas e de palavras de significação obscuras citadas no texto; e anexos: questionários aplicados e modelo do convite para participação na pesquisa.

A elaboração e apresentação da dissertação seguem as normas técnicas emanadas do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Sumário Executivo.

O ambiente contemporâneo no qual as empresas exercem suas atividades é particularizado pela dinâmica das mutações, constantes e intensas, cujas variáveis provenientes das envolventes macro e micro, trazem impactos que alteram suas decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Às empresas competem prover os recursos e competências alinhados com os cenários presentes e futuros de forma a se tornarem proativas diante de situações ainda não reveladas. Há necessidade de fomento às reuniões de *braintorming* com objetivo de buscar novas idéias, criar e inovar conceitos de novos negócios, produtos e serviços.

A instabilidade competitiva e demais desafios ambientais, estão a exigir das empresas o desenvolvimento de estratégias inovadoras de forma a encontrarem uma sustentabilidade cada vez mais difícil de ser imitada.

A descoberta de habilidades e competências únicas como afirma Prahalad (1997), assimiladas e utilizadas de forma eficiente irão garantir diferenciais competitivos capazes de prolongarem o posicionamento das empresas e seus relacionamentos com os mercados.

O estudo proposto no presente trabalho - **Estratégias Competitivas e Competências do Setor Calçadista do Ceará** - surgiu da curiosidade de estudar a singularidade do desenvolvimento apresentado pelo setor em apenas mais de duas décadas. Inicialmente, deve-se dizer que o atual estágio de desenvolvimento do setor foi algo criteriosamente estruturado pelas autoridades estaduais ao promoverem o ajuste das contas públicas, a melhoria da infra-estrutura, a qualificação da mão-de-obra, a política de subvenção, incentivos fiscais, apoio material e financiamentos, enfim criaram o ambiente favorável para atrair grandes fabricantes instalados no Sul e Sudeste do país. Pondere-se, que as empresas atraídas instaladas em seus respectivos estados de origem, vinham enfrentando várias dificuldades oriundas da conjuntura econômica nacional àquela época e da expansão no mercado brasileiro do calçado de origem chinesa.

Os grandes fabricantes que demandavam por eficiência e competitividade a nível ideal para criação de valor à cadeia produtiva do setor com vistas à exportação

sentiram-se interessados ao constatarem que o estado do Ceará oferecia todas as condições de que necessitavam para a retomada do nível de suas atividades. Assim vieram para o Ceará e hoje comemoram os resultados dessa decisão.

A teoria utilizada no estudo está baseada na trilogia: estratégias competitivas; competências e sustentabilidade. O objetivo final é identificar quais são as estratégias competitivas e competências de que faz uso o setor calçadista para assegurar sua sobrevivência e seu desenvolvimento sustentável no mercado global. O leitor seguirá os seguintes capítulos que orientarão a perfeita compreensão do estudo: i) *enquadramento teórico* – campo do conhecimento no qual se assenta a investigação destacando os objetivos e os pressupostos; ii) *metodologia* – na qual se apresenta uma descrição do modo como o estudo foi realizado contemplando os sujeitos, instrumentos, procedimentos de análise e tratamento dos dados coletados; iii) *resultados* – onde se apresenta os resultados do estudo, inclusive, com ilustrações de figuras, gráficos, quadros e tabelas; e iv) *discussão, conclusões e recomendações* – fase na qual estão expostos a interpretação e o confronto dos resultados com o enquadramento teórico, além das conclusões e recomendações do autor, como tratado na introdução ao trabalho.

Capítulo 1 - Enquadramento teórico.

A fundamentação da teoria sobre o tema, obtida de várias estruturas existentes permite explicar a evolução percorrida ao longo do tempo sobre o conhecimento do fenômeno em estudo.

Nos últimos cinquenta anos, acadêmicos de todo o mundo têm discutido sobre estratégia empresarial procurando teorias e conceitos explicativos para as diferenças de desempenho entre as empresas. Diversas abordagens teóricas têm sido desenvolvidas para entender como o desempenho das empresas é influenciado por fatores internos e externos às próprias empresas.

A competitividade envolve uma série de fatores que se relacionam entre si. As forças internas: políticas, gestão, estratégias, capacidade produtivo-tecnológica, pessoas

talentosas, políticas estruturais, - conhecimento do mercado, qualidade dos produtos, relacionamento com clientes internos e externos e demais públicos de interesse – e finalmente, dando base para que os fatores anteriores aconteçam, as forças sistêmicas que envolvem uma política macroeconômica que fornece subsídios para o alcance da competitividade da indústria, Montgomery e Porter, (1998).

A capacidade competitiva de uma empresa resulta, principalmente, das estratégias utilizadas, dos recursos alocados e das competências que dispõe.

O termo estratégia, no meio acadêmico e empresarial, foi introduzido via conceito de estratégia militar. A palavra derivada do grego *strategos* se refere a general, ou comandante, aquele que toma as decisões a serem operacionalizadas pelos seus seguidores.

O expoente, ao tratar de estratégia empresarial, é Michel E. Porter, responsável pela ampla difusão do termo e do seu conceito. No entanto, os primeiros ensaios sobre o tema são oriundos da *Harvard Business School* sob o enfoque do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho - (E-C-D), instrumento da Organização Industrial que, segundo Scherer e Ross (1990) tinha como objetivo inicial o estudo das variáveis que influenciavam o desempenho econômico de uma indústria, permitindo a construção de modelos teóricos capazes de tratar em detalhes da relação entre variáveis em estudo e o desempenho do setor.

O Modelo E-C-D, portanto, era capaz de proporcionar o entendimento da maneira como estavam organizadas as empresas em determinado setor, assim como, a forma de adoção de algumas ações, cujo objetivo principal era a melhoria do posicionamento no mercado.

Em ordem cronológica, uma verificação dos estudos sobre o tema permite constatar que o ‘modelo’ antecedeu as análises que enfatizaram a estratégia no meio empresarial, desenvolvidas por Bain (1959), Scherer (1970) para, a partir da década de 1980 serem amplamente difundidos por Porter.

Outros autores trouxeram significativas contribuições para a compreensão das estratégias da empresa como Mintzberg (1994), ao considerar que a estratégia é um plano ou algo equivalente, uma direção, um curso das ações futuras.

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

A gestão por competências se constitui em uma tomada de iniciativa estratégica que permite desenvolver e fortalecer planos para adequar a força de trabalho aos recursos e insumos da empresa, combinando-os de forma a possibilitar uma atuação única, decorrente da utilização sistematizada de conhecimentos, habilidades e atitudes.

1.1. Teorias da evolução e da revolução

De acordo com Peter Wright, Mark J, Kroll e John Parnell (2000), coube ao naturalista Charles Darwin, com sua “mudança evolucionária das espécies biológicas” influenciar vários pensadores de administração a concluírem que as empresas são influenciadas pelo ambiente, no qual as mudanças acontecem gradualmente impondo a elas um ritmo cadenciado e sintonizado, levando-as à eficácia à medida em que conseguem se adaptar às posturas ambientais.

Outros naturalistas e o economista Joseph Schumpeter, segundo os mesmos autores, em contraponto a Charles Darwin afirmaram que “a mudança ambiental não é gradual, ocorrendo de maneira revolucionária e abrupta” (2008:29).

Prosseguindo com a mesma fonte e de forma análoga, nas ciências sociais, Schumpeter (2008:29) propôs “que um ambiente econômico é caracterizado por período relativamente longo de estabilidade, pontuado por rápidos períodos de mudança descontínua e revolucionária”. Essas revoluções são decorrentes do surgimento de empresas com novas características capazes de tornarem as existentes enfraquecidas

para atuação num novo modelo de competição que começara a se impor, ao tempo em que delas passa a exigir esforços reativos ou posturas proativas.

1.2. Teoria da organização industrial

Seguindo a abordagem dos mesmos autores tem-se que a organização industrial, porquanto circunscrita no ambiente setorial, influencia a empresa a adaptar-se às forças peculiares do seu setor como meio de assegurar sua sobrevivência e prosperidade.

Os setores protagonistas de forças favoráveis oferecem a oportunidade de retornos satisfatórios, ao passo que setores com forças desfavoráveis possibilitam retornos medíocres. Daí perceber-se que a sobrevivência da empresa dependerá da sua capacidade de ‘sufurar’ nas forças setoriais.

A concorrência no setor é relativamente homogênea prevalecendo uma acentuada semelhança na utilização de estratégias, recursos e competências. As tentativas de diferenciação, normalmente, são atropeladas pela fácil acessibilidade aos recursos e competências tornando a singularidade passageira.

1.3. Teoria econômica de Chamberlin

O economista Edwar Chamberlin (1956:231) argumentou que “uma empresa poderia diferenciar-se dos seus concorrentes desde que seus produtos ou serviços apresentassem atributos - intrínsecos ou extrínsecos - únicos aos compradores e por eles preferidos”.

Por oportuno vale ressaltar que outras formas de diferenciação existem em função de políticas legais como patentes, ou decorrentes de processos próprios, recursos únicos ou ainda em função de estratégias que não são facilmente imitadas pelos competidores,

1.4. Teoria da contingência

Os seguidores da teoria da contingência defendem que o conjunto das forças ambientais e das ações estratégicas implica diretamente no desempenho das empresas. Estas têm condições de se tornarem proativas à proporção que optam por atuar nos ambientes onde as oportunidades e ameaças sejam compatíveis com suas forças e suas fraquezas.

O uso da teoria da contingência tem uma amplitude que se estende da análise particular da empresa e do setor a que ela pertence, permitindo visualizar toda a interação existente com o ambiente. Sua premissa básica é de que empresas com recursos mais elevados têm maior facilidade de promover melhor ajuste com o ambiente.

Segundo argumentos de Foss (1997) o trabalho de Porter (1980) é em alguns aspectos (por exemplo: o foco em acumulação de ativos) muito próximo a *insights* da RBV – teoria baseada em recursos. Ressalte-se a posição de complementaridade, pois como afirma sobre os trabalhos de Porter:

..., nós podemos entender a orientação na indústria na maior parte do seu trabalho, como fornecendo a parte de ‘Oportunidades – Ameaças’ do *framework* SWOT, enquanto os *insights* baseados em recursos fornecem uma análise da parte de ‘Forças – Fraquezas’. Isto pode apontar para uma futura ligação entre a pesquisa de estratégia estilo Porter e a abordagem em recursos, baseada no reconhecimento mútuo das complementaridades benéficas.

1.5. Teoria baseada em recursos (RBV)

Mais abrangente que a teoria da contingência a *resource-based-view* (RBV) considera que recursos são fontes das capacidades da empresa, que por sua vez são as fontes das competências essenciais sobre as quais as vantagens competitivas são construídas, não se limitam exclusivamente ao fator financeiro, mas a uma gama de *ativos tangíveis*, segundo Hitt, Ireland e Hosrisson (2002), desmembrados em recursos

financeiros, recursos organizacionais, recursos tecnológicos e recursos físicos; e *ativos intangíveis* desdobrados em conhecimento, lealdade, reputação, idéias, capacidades de inovar, gerenciais e científicas que a empresa possua os quais se gerenciados corretamente proporcionarão eficiência e eficácia de forma a permitir a empresa alcançar vantagem competitiva sustentável, inviabilizando qualquer possibilidade de duplicação por parte dos concorrentes atuais e potenciais por considerável período de tempo.

Assim, a empresa sendo possuidora de recursos únicos que lhe permita interagir com as oportunidades e ameaças ambientais serão capazes de desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica.

A RBV é considerada como um complemento teórico ao modelo das Cinco Forças de Porter, Barney (1991). Enquanto o modelo de Porter tem uma visão do ambiente externo, a RBV olha para dentro da empresa avaliando os seus recursos e competências.

1.6. Teoria Estrutura-Comportamento-Performance (SCP)

Conforme Chandler (1962:15) se refere, “a estratégia de crescimento resulta do conhecimento das oportunidades e necessidades – criadas pelas mudanças na população, rendimento e tecnologia – para empregar os recursos existentes ou em expansão, de forma mais lucrativa. Uma nova estratégia requer uma nova ou, pelo menos, reformulada estrutura, se a empresa deseja atuar eficientemente.”

A sua posição é de que o ajuste entre estratégia e estrutura organizacional resulta em melhor desempenho e defende que diferentes estratégias de crescimento são geradas pela acumulação e emprego de recursos próprios e ajustadas por diferentes estruturas internas, tais como as funcionais; o que permite aceitar que a evolução das estruturas mais complexas, é consequência imposta pelas condições do ambiente.

1.7. Teoria dos custos de transação (TCT)

Precedendo a publicação do artigo *The Nature of the Firm*, de Coase (1937), a teoria econômica se reportava exclusivamente de forma detalhada aos custos de

produção, embora se reconhecesse a ocorrência também dos custos de transação. Depois do mencionado artigo, o estudo das condições sob as quais os custos de transação deixam de ser relegados se fortalece, passando a ser elemento importante nas decisões dos agentes econômicos, enriquecendo o conhecimento para determinação da forma mediante a qual são alocados os recursos da economia.

Williamson (1985) passa a considerar a transação como unidade de análise, e detêm-se em atribuir dimensões a essas transações, por meio da utilização de elementos objetivos e observáveis, permitindo dessa forma que a proposição de Coase (1937), pudesse ser testada, porquanto os elementos observáveis permitiriam deduzir o nível de custos de transação e identificar qual a forma organizacional eficiente para conduzir essa determinada transação, uma vez que esta é entendida como a transferência de bens e/ou serviços entre agentes que estão separados por etapas de produção tecnologicamente distintas, estando associados a ela os custos de planejamento, adaptação e monitoramento. Assim abordadas, as instituições do capitalismo têm como função de destaque, reduzir custos de transação.

1.8. Modelo das cinco forças competitivas de Porter

A intensidade da competição num determinado setor não é coincidência nem má sorte. Na luta pela fatia do mercado, a competição não se faz presente apenas na figura dos outros contendores do setor, se manifesta também através do comportamento de clientes e fornecedores e/ou de entrantes em potencial e produtos substitutos, Porter (1986). Em conjunto ficaram conhecidas como ‘as cinco forças competitivas de Porter’ e também como ‘estratégias competitivas de Porter’, as quais variam de intensidade e são determinantes das perspectivas de lucro do setor Figura 1.1.

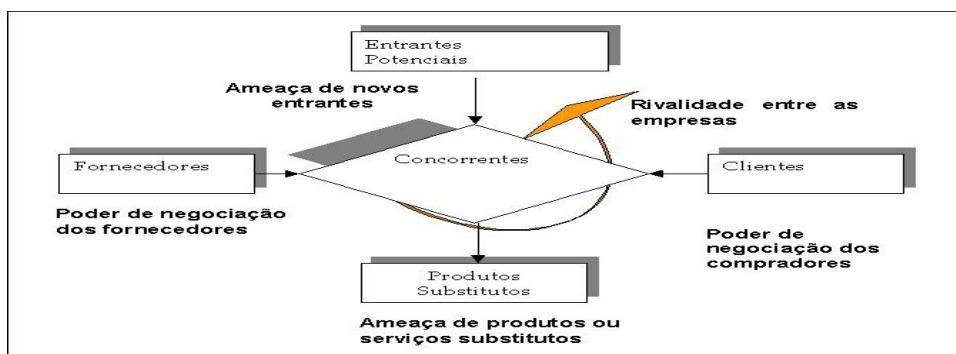


Figura 1.1 - As cinco forças competitivas de Porter.
Fonte: Porter (1986).

Ao estrategista da empresa compete a tarefa de posicioná-la diante dessas forças de modo que os ventos soprem a seu favor. A tarefa não é tão simples, também não tão obscura: i) faz-se necessário identificar as possíveis fontes da pressão competitiva; ii) identificar as fortalezas e fraquezas da empresa; iii) prescrever seu posicionamento no setor; iv) clarear os espaços em que as mudanças estratégicas sejam mais favoráveis quanto aos mais prósperos retornos; e v) mapear as tendências setoriais mais expressivas quanto às oportunidades e ameaças ambientais.

Os setores das inúmeras atividades econômicas são susceptíveis as manifestações isoladas ou coletivas das ações dessas forças competitivas, razão que implica na necessidade da busca da compreensão das peculiaridades de cada uma.

1.8.1. Ameaça de novos entrantes

Os novos entrantes geralmente, mas não exclusivamente, são originários de outros setores, são empresas que fazendo uso da estratégia de diferenciação buscam oportunidades num setor pretendido de outros mercados. Costumam introduzir novas capacidades, fazem uso de recursos substanciais e estão contaminados pelo desejo de obter *market share*.

A ameaça de entrada pode possuir dois contrapontos: i) as barreiras de entradas e ii) a reação dos concorrentes. A primeira pode se manifestar por meio de seis situações: (1) economias de escala, (2) diferenciação do produto, (3) exigências de capital, (4) desvantagens de custos independentes do tamanho, (5) acesso a canais de distribuição e (6) políticas governamentais.

O entrante potencial será cauteloso quanto à reação dos existentes e irá procurar conhecer o nível da reação dos estabelecidos em situações anteriores: (1) se dispõem de recursos significativos, (2) se têm condições de reduzir preços para manter posição no mercado, e ainda, (3) se a taxa de crescimento do setor é adequada para suportar a absorção de novos concorrentes.

1.8.2. Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Os produtos ou serviços substitutos costumam entrar em cena se algum fato aumenta a competição do setor e provoca uma redução no preço ou melhoria do desempenho.

Os substitutos ao imporem um limite máximo aos preços dos existentes passam a protagonizar dificuldades para o setor em termos de receitas e de prosperidade.

De acordo com Porter (1986) os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade.

1.8.3. Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem ameaçar os participantes de um setor à medida que sobre eles exercerem pressão através do poder de negociação impondo preços mais elevados ou comprometendo a qualidade dos produtos e serviços, de forma a dificultar a ação dos participantes que ficam impossibilitados de repassarem os novos custos para o preço de venda ou terem que amargar reclamações dos clientes frente ao comprometimento da qualidade.

Os fornecedores são considerados poderosos quando: (a) fazem parte de um grupo dominado por poucas empresas; (b) seus produtos são exclusivos ou pelo menos diferenciados ou possuem custos de mudança para o comprador; (c) não são obrigados a concorrer com outros produtos nas vendas ao setor; (d) se constituem uma ameaça concreta de integração para frente ou; (e) o setor não é um comprador importante.

1.8.4. Poder de negociação dos compradores

Assim como os fornecedores os compradores também se tornam em determinadas situações ameaçadores a um setor à proporção que são capazes de: (1) forçar a baixa de preços; (2) exigir melhor qualidade por menos; e (3) cobrar maior prestação de serviços, promovendo a desordem entre os competidores – em detrimento dos lucros do setor.

É-lhes atribuído o título de poderosos quando: (a) estão concentrados ou compram em grandes quantidades; (b) adquirem no setor produtos padronizados ou não diferenciados; (c) compram componentes dos produtos que representam parcelas significativas dos seus custos; (d) seus lucros são baixos e forçam a redução dos custos de suas compras; (e) a matéria-prima e insumos não são importantes para a qualidade dos seus produtos e serviços; e (f) se constituem ameaça concreta de integração a montante.

1.8.5. Rivalidade entre as empresas do setor

Assume a forma simplista de uma corrida pela posição no setor – fazendo uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e lutas publicitárias.

Uma variedade de fatores torna a rivalidade intensa que costuma se manifestar quando: (a) os concorrentes são muitos e aproximadamente iguais em tamanho e poder; (b) o setor tem crescimento lento; (c) o produto ou serviço não tem diferenciação; (d) a proporção dos custos fixos é elevada ou o produto é perecível; (e) a capacidade da empresa é aumentada por grandes incrementos; (f) as barreiras de saída são altas; e (g) os rivais são divergentes quanto às estratégias, origens e ‘personalidade’.

Embora uma empresa tenha que conviver com muitos desses fatores – porque eles são parte da própria economia do setor – é possível a melhoria da situação através de mudanças de estratégias.

À medida que um setor adquire maturidade, sua taxa de crescimento muda, provocando o declínio dos lucros e passa a acontecer a exclusão de concorrentes, permanecendo apenas os mais competitivos.

1.9. Estruturas das estratégias genéricas

Igor Ansoff (1965:109) propôs um modelo de quatro estratégias que se tornaria conhecido como ‘matriz de Ansoff’ ou ‘matriz de produto *versus* mercado’– i) penetração de mercado, ii) desenvolvimento de produto, iii) desenvolvimento de mercado e iv) diversificação. Nesta matriz o autor evidenciou as grandes opções estratégicas de desenvolvimento das empresas (Figura 1.2.).

| | | Produtos | |
|----------|------------|----------------------------|-----------------------------|
| | | Existentes | Novos |
| Mercados | Existentes | Penetração de Mercado | Desenvolvimento de Produtos |
| | Novos | Desenvolvimento de Mercado | Diversificação |

Figura 1.2 - Matriz de Ansoff.
Fonte: Ansoff (1984)

Quinze anos mais tarde, Michael Porter (1980) apresentou o que se tornou a lista mais conhecida de ‘estratégias genéricas’: i) liderança de custo, ii) diferenciação e iii) foco (Figura 1.3.).



Figura 1.3 - Estratégias Genéricas de Porter.
Fonte: Porter (1989)

Mas a lista de Porter também era incompleta: enquanto Ansoff tinha se concentrado nas extensões da estratégia empresarial, Porter concentrara-se em ‘identificar’ a estratégia empresarial em primeiro lugar Mintzberg, Henry... et al., (2006:112).

Para Porter, as empresas que desejam ganhar vantagem competitiva devem escolher entre as opções; “ser tudo para todas as pessoas é uma receita para a mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média”. O posicionamento estratégico tem sua essência na escolha de atividades distintas daquelas dos competidores.

Para obter uma posição estratégica sustentável é necessário a empresa fazer opções excludentes, muito embora uma posição exclusiva não seja suficiente para garantir a vantagem sustentável, a empresa sempre estará vulnerável às imitações.

As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades e têm como efeito três causas: i) inconsistências em imagem e reputação – alterar o tipo de valor ofertado ou tentar proporcionar valores incompatíveis; ii) emanam das próprias atividades - dificuldades quanto às diversas configurações das atividades da

empresa – iii) limitações da coordenação e do controle internos – risco de disseminação de confusão nas fronteiras.

Particularizando as estratégias genéricas, há de se considerar que: a) a estratégia de custos baixos é utilizada por empresas que fabricam produtos e serviços sem sofisticação para mercado de massa constituído por clientes sensíveis ao preço, exigindo que os utilizadores dessa estratégia mantenham seus custos totais tão baixos quanto possíveis o que é também compatível com a obtenção de uma maior fatia de mercado; b) a estratégia de diferenciação é aplicada por empresas que elaboram produtos e serviços com alto grau de diferenciação para mercado que tem uma demanda relativamente constante e com clientes dispostos a pagar preços mais elevados por benefícios diferenciados, liberando a empresa de maiores esforços para redução de custos e maior preocupação com a qualidade em suas áreas funcionais. Essas empresas investem em pesquisas e desenvolvimento valorizando a evolução tecnológica, buscando inovar em seu setor, ou manter-se atualizadas quanto a eles; c) a estratégia de enfoque do ponto de vista do escopo competitivo tem um alvo-estreito ao contrário das duas primeiras que têm alvo-amplio. Sua aplicação parte da seleção de um segmento ou grupo de segmentos no setor para ser atendido, em detrimento de qualquer outro. A empresa consegue obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo quando para eles aperfeiçoa sua estratégia, quer no ‘enfoque de custo’ ou no ‘enfoque de diferenciações’, variantes que têm como base as diferenças entre os segmentos-alvo da empresa e outros segmentos-alvo do setor.

1.10. Cadeia de valor

A vantagem competitiva de uma empresa quando atua em segmentos de mercado ou linha de produtos limitados e faz uso de estratégias de enfoque deve ser compreendida não apenas como resultado de atividades internas, mas num horizonte além de suas fronteiras, isto é, na interação com outras empresas do setor, com as atividades de seus fornecedores e clientes, formando um ‘sistema de valores’, conforme Figura 1.4.

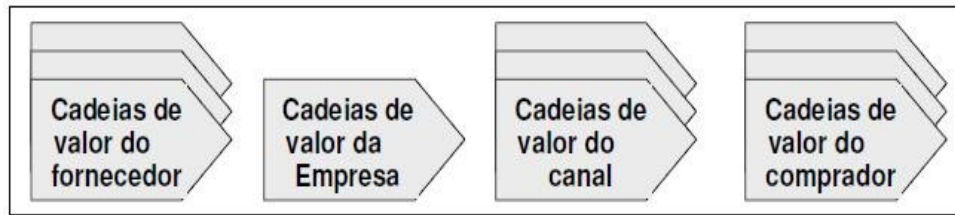


Figura 1.4 - Sistema de Valores.
Fonte: Porter. Adaptado pelo autor.

A “cadeia de valor oferece uma forma sistemática de dividir uma empresa em suas atividades distintas, podendo assim, ser utilizada para examinar como são as atividades em uma empresa e como poderiam ser agrupadas.” Porter, Michael (1989:55).

Uma empresa é formada como elo de uma ‘cadeia de valor’ que resumidamente pode se explicar como, adquirindo insumos dos fornecedores os transforma em produtos vendidos a outras empresas ou consumidores finais.

Ao longo do processo que vai do fornecedor ao consumidor final, várias atividades específicas são desempenhadas e em cada uma delas é acrescentado valor na transformação de insumos em produtos ou serviços.

As atividades de uma empresa, segundo Porter (1989), são chamadas de: i) atividades ‘primárias’ ou ‘principais’ que tratam da criação e entrega, comercialização e suporte pós-venda e ii) atividades de ‘suporte’ ou de ‘apoio’ que disponibilizam os recursos e a infra-estrutura que viabilizam as atividades primárias. Para o primeiro grupo – atividades primárias – ele considera as categorias de logística interna, operação, logística externa, marketing, vendas e serviços de manutenção; para o segundo grupo – atividades de suporte – as categorias são infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e de fornecedores, conforme Figura 1.5.

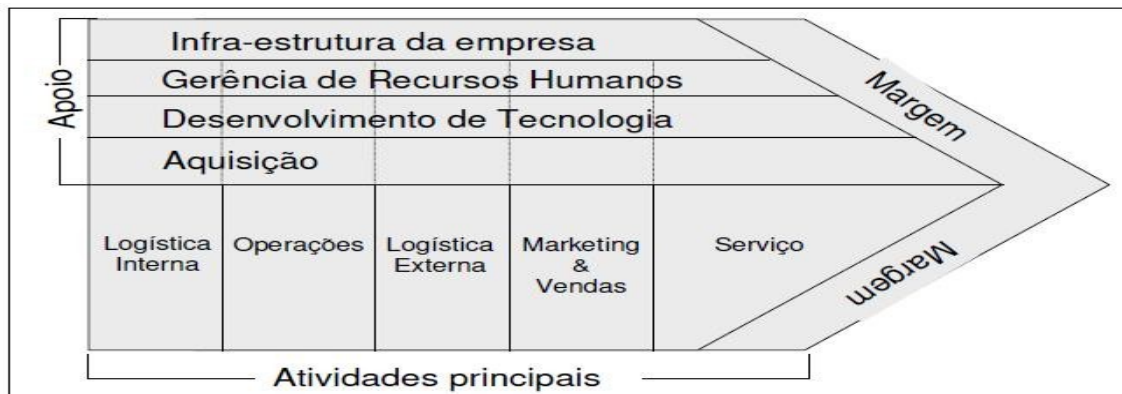


Figura 1.5 - Cadeia de Valor.

Fonte: Porter (1989). Adaptado pelo autor.

Cada uma das categorias de atividades, primárias e de suporte, acumula tipos de atividades que desempenham funções diferentes na vantagem competitiva: 1) direta - proporciona ao comprador benefícios diretos (montagem, marketing, projeto do produto etc.); 2) indireta - viabiliza a realização de atividades diretas em uma base contínua (manutenção, operação de instalações, gerência da força de vendas etc.); e 3) garantia de qualidade - que assegura a qualidade de outras atividades (revisão, inspeção, testes etc.).

As atividades de valor são construtoras da vantagem competitiva. A cadeia de valor se constitui num sistema de atividades independentes que estão relacionadas entre si por meio de elos que se caracterizam nas relações entre a maneira como uma atividade é realizada e o custo ou desempenho de outra.

Os elos entre atividades de valor geralmente têm origem nas seguintes causas comuns: a) a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes; b) o custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas; c) atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo; e d) funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

A cadeia de valor deve periodicamente passar por um exame, em decorrência das prováveis mudanças de condições no decorrer do tempo.

Segundo ainda o mesmo autor Porter (1989), existe quatro dimensões de escopo que afetam a cadeia de valor e que podem ter um efeito significativo sobre a vantagem competitiva, a saber: 1) **escopo do segmento** – as variedades de produtos fabricados e de compradores atendidos; 2) **escopo vertical** – até onde as atividades são executadas internamente ao invés de terceirizadas; 3) **escopo geográfico** – as regiões ou países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada; e 4) **escopo do setor** – a variedade de indústrias semelhantes com as quais a empresa concorre com uma estratégia coordenada.

1.11. Modelo Diamante de Porter

A visão de uma nova forma de produzir ou de enxergar os processos produtivos pode levar não só uma empresa, mas todo um país a um novo estágio de evolução.

Tentando uma justificativa para explicar as razões das inovações serem tão freqüentes em determinados setores e países promovendo melhorias contínuas, Porter (1990:77), propôs um modelo que denominou “Diamante da Vantagem Nacional”, no qual identificou que a resposta encontra-se em quatro influências que, individualmente ou como sistema, estabelece o espaço de ação que cada nação deve criar e operar para suas indústrias evoluírem, a saber: 1) **condições dos fatores** - tratados como insumos dizem respeito aos recursos de produção (capital, natureza, humano) e as infra-estruturas (física, administrativa, científica, tecnológica e de informação); 2) **condições de demanda** - dizem respeito à natureza da demanda doméstica originadas de clientes sofisticados e exigentes; que se antecipem às necessidades e desejos dos consumidores globais, e que exercem pressão por produtos inovadores e sofisticados; 3) **setores correlatos e de suporte** - têm como características a presença de fornecedores capazes e a presença de setores correlatos competitivos, constituindo-se em aglomerados que influenciam a competitividade: (a) pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes; (b) pelo fortalecimento da capacidade de inovação; (c) pelo estímulo à formação de novas empresas que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado; e 4) **contexto para a estratégia e rivalidade da empresa** - que pode ser considerado em dois aspectos (a) o crescimento dos investimentos na competição que proporcionará um reforço nas modalidades mais sofisticadas de concorrência e

conseqüente elevação dos níveis de produtividade, e (b) as políticas locais que influenciam a própria rivalidade, Figura 1.6.



Figura 1.6 - Diamante de Porter.
Fonte: Porter (1990).

1.12. Competências essenciais

Para Fleury e Fleury; e Ruas (2001) diferentes conceitos e diferentes dimensões marcam a apropriação do termo ‘competência’ no ambiente empresarial quanto no acadêmico. Em relação ao termo ‘competência organizacional’, Leonard-Barton (1992) menciona o fato de o mesmo possuir diversas terminologias na literatura relacionada, tais como: competência essencial, competência distintiva, competência específica de desenvolvimento de recursos e ativos invisíveis. Independentemente da terminologia, é importante destacar que o conceito de competência organizacional fundamenta-se na associação dos recursos da empresa com seu desempenho, Oliveira Jr. (2001).

As competências organizacionais para C.K.Prahalad e Gary Hamel *apud* Montgomery, Cynthia A. (1998), se constitui no aprendizado coletivo na organização, especialmente com a coordenação das diversas habilidades de produção e com a integração às múltiplas correntes de tecnologias e são fundamentais para a vantagem competitiva da empresa. Competência Organizacional é comunicação envolvendo muitos níveis de pessoas e todas as funções além de um profundo comprometimento no trabalho através das fronteiras da organização. A equação: {Competência = (Tecnologia x Processo de governança x Aprendizado coletivo)} demonstra sinteticamente o que foi dito.

A contribuição de Prahalad e Hamel (1990) estabelece que as competências organizacionais: a) devem prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados;

b) contribuir de forma significativa para os benefícios percebidos pelo cliente no produto final; e c) ser de difícil imitação pelos competidores.

Com o rápido crescimento do processo da globalização da competição, surge a necessidade de uma abordagem especial para o que se chama de ‘competências de internacionalização’ que no dizer de Knight e Cavusgil (2004) após estudos realizados assim as identificaram: a) domínio da tecnologia de processo para sustentação em mercados internacionais; b) capacidade de compreender os mercados; e c) habilidade de agregar parceiros.

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos, como uma forma de repensar as empresas e o papel dos indivíduos que as compõem. É entendida como a condição que a empresa possui para selecionar, desenvolver, combinar e aplicar os recursos de forma integrada, o que contribui para adicionar valor para os clientes Ruas (2003). De um modo geral, essa noção aparece geralmente relacionada a três dimensões: 1) *estratégica* - quando têm um impacto direto sobre a vantagem competitiva, por isso é considerada uma alternativa importante para o desenvolvimento da competitividade Selznick (1972); 2) *funcional ou intermediária* - quando sua abrangência limita-se a alguma área ou função específica da empresa Teece e Pisano (1994); Becker e Ruas (2005) e 3) *individual* - em que estaria incluída a dimensão gerencial Zarifian (2001); Boterf (2003); Fleury e Fleury (2004), conforme Figura 1.7.

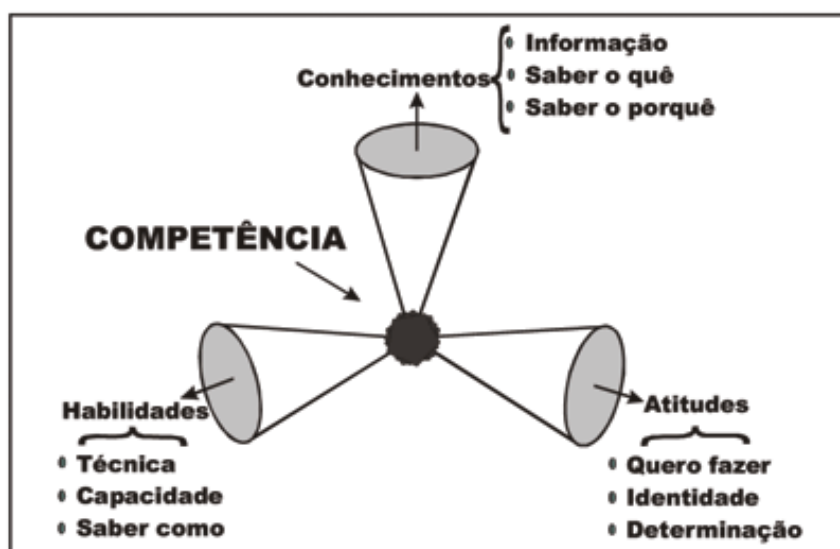


Figura 1.7 – As três dimensões da competência.
Fonte - Durand (2000).

1.13. Responsabilidade socioambiental

Competitividade é um fator primordial nas organizações. A capacidade de competir em um ambiente totalmente instável é uma arte que poucas empresas possuem. Para que a competitividade possa ser fator decisivo no processo concorrencial, as estratégias e competências devem estar alinhadas com as mudanças do ambiente.

Questões como desenvolvimento social e ambiental passam a fazer parte das novas demandas do cidadão e dos clientes. Manter-se competitiva neste novo cenário implica dizer que a empresa precisa oferecer produtos socialmente corretos e estabelecer um relacionamento ético com os *stakeholders*. A gestão socioambiental passa a ser um significativo fator estratégico que compõe o conjunto de estratégias competitivas neste novo século.

Segundo Ashley ET al. (2002:02) “responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico”, devendo atuar de maneira proativa e coerente com seu papel de destaque na sociedade contemporânea, prestando contas a ela.

Comportamento ético e responsabilidade social empresarial são analisados em face da possibilidade de ‘atitudes oportunistas’ decorrentes de ‘assimetrias informacionais’ que geram custos privados ou sociais para a sociedade, o que requer monitoramento e controle dos agentes públicos e a produção de leis que acomodem o comportamento dos indivíduos, obrigando-os a cooperar Zylbersztajn (2000).

Para Stajn (1999), a responsabilidade social das companhias está interligada às questões dos direitos sociais e humanos, previstos na Constituição Federal do Brasil de 1988, esta “ênfatisa a função social da propriedade e a proteção do meio ambiente”, “ao dispor sobre os princípios que regem a ordem econômica e financeira” e também “a valorização do trabalho humano e a livre iniciativa”.

Carroll (1999) destaca o trabalho de Sethi, que discute as dimensões do desempenho social corporativo nos termos de um comportamento organizacional que pode ser compreendido em três estágios: i) o da obrigação social que é caracterizado pela resposta necessária da firma às forças econômicas do mercado e às limitações legais; ii), a responsabilidade social entendida como uma congruência do comportamento corporativo com as normas sociais, valores e expectativas de desempenho prevalentes na sociedade, portanto, Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é percebida como algo além das obrigações sociais e, iii), o conceito de responsabilidade social que representa a capacidade de adaptação do comportamento corporativo de dar respostas, - comportamento responsivo - de solucionar, tomar a responsabilidade para si, recepcionar questões e dúvidas no intuito de respondê-las.

A tecnologia trouxe grandes benefícios à sociedade, proporcionando o seu desenvolvimento. Mas, não é possível ignorar os efeitos colaterais negativos que ela também proporcionou como *problemas ecológicos* – esgotamento progressivo da base dos recursos naturais - e *problemas ambientais* – redução da capacidade de recuperação dos ecossistemas. Entre os efeitos ambientais negativos que as inovações tecnológicas podem originar estão, na consideração de Christie et al. (1995): a) a geração de subprodutos tóxicos; b) o impacto cumulativo dos novos produtos na demanda de energia e materiais nos estágios de produção e consumo; c) o impacto cumulativo de novas tecnologias de produto e de processo na capacidade de disposição de resíduos.

Segundo North (1992:135) “a produção industrial envolve a extração de recursos naturais, a utilização deles na manufatura de produtos industriais, e a disposição de materiais indesejados que não são utilizados no produto final”. A destinação desses materiais indesejados vem tornando-se cada vez mais problemática devido às exigências ambientais. Por esses motivos, entre outros, surge, nos dias de hoje, a necessidade de adoção de um novo tipo de desenvolvimento: o *desenvolvimento sustentável*. Segundo Kinlaw (1997), o conceito de desenvolvimento sustentável entrou no vocabulário popular através do trabalho e publicações da *United Nations World Commission on Environment and Development* (WCED). A WCED definiu o desenvolvimento sustentável como “(...) desenvolvimento (...) que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender suas próprias

necessidades” WCED apud Kinlaw (1997:82). De acordo com Lemos & Nascimento (1998), este novo conceito está sendo adotado aos poucos pelas empresas devendo-se em grande parte a fatores externos, como a pressão por parte da sociedade, dos governos, das instituições financeiras internacionais, a pressão decorrente da acirrada concorrência, as pressões de organizações não–governamentais (ONGs), os conceitos novos referentes a sistemas de qualidade total e ISO 9000, gestão ambiental, certificação ambiental (BS-7750 e Norma ISO 14000) e produtos que sejam detentores de ‘selos verdes’ - produtos que desde suas origens possuam elevado padrão de comprometimento com a variável ambiental -, dentre outros.

A empresa deve buscar o desenvolvimento sustentável, cujos critérios fundamentais: i) equidade social, ii) prudência ecológica e iii) eficiência econômica devem ser obedecidos simultaneamente, conforme Figura 1.8.



Figura 1.8 – Desenvolvimento Sustentável: Tripé da Sustentabilidade Empresarial.
 Fonte: www.cpesul.com.br

Os gestores estrategistas com visão de futuro e atentos as tendências, para não serem abandonados pelos clientes, sabem que é imperativo integrar-se a nova realidade, ou seja, incorporam em suas organizações a variável ‘socioambiental’ na elaboração de

seus cenários e na tomada de decisão, criando com isso uma postura proativa de organização ambientalmente responsável.

Os clientes passaram a perceber a necessidade da proteção ao meio ambiente e exigir das empresas ações voltadas à prevenção da poluição. Tal fato gerou uma demanda por produtos ambientalmente corretos, passando a priorizar a aquisição de produtos com essas características. Frente à nova realidade, tornou-se evidente a necessidade das empresas unirem a proteção ao meio ambiente com a prosperidade econômica Porter (1999).

Surge então, a necessidade da Gestão Ambiental na empresa e a dúvida mais freqüente no que se refere a sua aplicação, recai sobre o aspecto econômico da organização. Segundo Donaire (1999), qualquer decisão a ser tomada em relação à variável ambiental, dá uma percepção de aumento de despesas e conseqüentemente aumento dos custos de produção, o que não se revela verdadeiro. Porém se os executivos pudessem avaliar o custo em não ter um sistema de Gestão Ambiental, a percepção seria diferente Moreira (2001), permitindo assim compatibilizar os *objetivos das organizações* - lucro, liderança e prosperidade - com os *objetivos ambientais* - sustentabilidade, redução de resíduo e conservação ecológica - contribuindo em diferentes áreas da empresa.

As contribuições da Gestão Ambiental nas diversas áreas da empresa podem ser agrupadas em três esferas: produtiva, inovação e estratégica, Corazza (2003). Na esfera: i) **produtiva**, ela contribui pelo controle do respeito às regulamentações públicas pelas divisões operacionais e atua na elaboração e na operacionalização das ações ambientais; ii) **inovação**, a gestão ambiental proporciona auxílio técnico duplo: a) no acompanhamento dos dispositivos de regulamentação e das avaliações eco toxicológicas de produtos e emissões e b) também auxilia a definir projetos de desenvolvimento; iii) **estratégica**, a gestão ambiental fornece avaliações sobre os potenciais de desenvolvimento e sobre as restrições ambientais emergentes.

A exploração intensiva dos recursos da natureza e o consumo exacerbado de produtos naturais tornam o homem vítima do próprio modelo consumista. Decorrente aos efeitos da produção industrial tem-se a geração de resíduos e o aumento da poluição, o que

denota ações para redução dos impactos ambientais. O conjunto de alterações do micro e macro ambiente influencia a administração das organizações, exigindo envolvimento do planejamento estratégico corporativo adaptado às novas tendências globais, para atender os consumidores que privilegiam os produtos corretos Tachizawa (2002).

Capítulo 2 - Metodologia.

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”, Gil (1999:26). O método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação. É a linha do raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Na investigação realizada no presente estudo adotou-se o método de abordagem **qualitativo**, do tipo **exploratório/descritivo** desenvolvido por meio da técnica do **estudo de caso**. Considerou-se que, para analisar a perspectiva do processo existente na identificação de i) estratégias competitivas, ii) competências e iii) responsabilidade socioambiental do setor, o método qualitativo é o que oferece subsídios para melhor compreender esses fenômenos por permitir aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre essas temáticas sem a intenção de construir modelos teóricos. Na verdade, o estudo também constitui o início ou uma base de dados para pesquisas comparativas subsequentes. O enfoque principal é interpretar os dados num esforço para classificar e contextualizar a informação e avaliar o mérito das melhores práticas do setor.

Fez-se uso da **pesquisa exploratória** envolvendo levantamento bibliográfico e documental, em fontes de reconhecido crédito; e **levantamento empírico** através da aplicação de um questionário estruturado dirigido aos *sujeitos* – proprietários e gestores dos fabricantes e outro a especialistas do setor calçadista do Ceará.

2.1. Universo e Amostra

O **universo** do estudo inclui micros, pequenos, médios e grandes fabricantes de calçados do Ceará, classificados de acordo com a quantidade de empregados –

Classificação do Tamanho das Empresas, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE, Quadro 2.1.

| CLASSIFICAÇÃO | QUANTIDADE DE EMPREGADOS |
|---------------|--------------------------|
| Micro | Até 19 |
| Pequena | De 20 a 99 |
| Média | De 100 a 499 |
| Grande | Acima de 500 |

Quadro 2.1 - Classificação do Tamanho das Empresas.
Fonte: SEBRAE (2005).

O processo de **amostragem na pesquisa empírica** iniciou-se pela busca de um **arcabouço amostral**, Malhotra (2001) - relação contendo o nome das empresas possíveis de serem selecionadas para a amostra -, recaindo a escolha no Guia Industrial do Ceará 2008, editado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC, no qual foram identificadas sessenta empresas (universo) de diferentes portes. A seleção das empresas foi realizada fazendo-se uso da técnica de **amostragem aleatória simples** sem reposição, utilizando a “Tabela de Números Aleatórios”, na qual cada amostra possível de um tamanho (n) tem uma probabilidade igual e conhecida de ser a amostra efetivamente selecionada. Isso implica que cada elemento é escolhido independentemente de qualquer outro, recaindo a escolha em vinte e oito empresas a serem investigadas, porém somente quinze se dispuseram a responder o questionário as quais ficaram assim distribuídas: três micros; cinco pequenas; cinco médias e duas grandes, conforme (Tabela 3.15). Razões particulares foram apresentadas pela demais para a não participação.

Quanto à amostra **não-probabilística**, formada por especialistas do setor, a escolha deu-se por indicação de entidades de classe chegando-se ao número de três especialistas participantes.

2.2. Instrumentos de coleta

No estudo em foco foram aplicados por meio eletrônico (*e-mail*) dois **questionários estruturados**: o primeiro às empresas selecionadas (ANEXO A-1); o

segundo para especialistas do setor (ANEXO A-2). A coleta de dados por *e-mail* deu-se em razão dos pesquisados se encontrarem dispersos por extensa área territorial, além de consagrar algumas vantagens como: i) economia de custos financeiro e temporal, e ii) facilitar a devolução das perguntas respondidas, evitando digitação.

2.3. Procedimentos

Antes da elaboração do questionário da pesquisa empírica, recorreu-se à **pesquisa exploratória** envolvendo o levantamento: i) *documental*, em fontes secundárias fidedignas como ABICALÇADOS, FIEC, SEBRAE-CE, BNB-ETENE, definidas no (GLOSSÁRIO), e ii) *bibliográfico*: livros, periódicos, artigos científicos, internet etc., que possibilitaram o enquadramento teórico da pesquisa.

A abordagem dos questionários referiu-se aos aspectos relacionados à identificação do porte das empresas, estratégias competitivas, competências e responsabilidades socioambientais de que faz uso o setor calçadista, focada nos objetivos finais e intermediários do estudo proposto.

O **convite** às empresas e aos especialistas para participação da pesquisa foi formulado por *e-mail* (ANEXO B) no qual se assegurou a confidencialidade dos dados fornecidos através do compromisso do tratamento de forma agregada e do anonimato dos questionários respondidos.

A coleta de dados secundários foi realizada durante os meses de maio e junho de 2009, enquanto que os dados primários foram obtidos nos meses de julho, agosto e setembro do mesmo ano.

A análise dos dados foi realizada a partir de uma triangulação entre os conceitos identificados na exploração bibliográfica, na análise documental e na análise de conteúdo das respostas aos questionários da investigação empírica, fazendo-se uso de tabelas de interpretação, construídas a partir das informações obtidas com o propósito de verificar as relações entre as variáveis abordadas e estas com o problema da pesquisa.

Do ponto de vista da metodologia escolhida para a realização da pesquisa a dificuldade ou limitação surgida diz respeito ao fato de que algumas empresas (treze) se recusaram a participar. Mesmo tendo-se garantido e contribuído para a não identificação da empresa investigada as que se recusaram a fornecer dados o fizeram por entendê-los de uso privativo.

A ausência dos que se recusaram a participar, embora causem algum prejuízo ao estudo, não chega a comprometê-lo na sua essência e quanto aos seus objetivos, uma vez que se trata de um universo homogêneo no qual as empresas distribuídas em segmentos quanto ao tamanho, tornam as suas características muito semelhantes.

No que diz respeito ao tratamento dos dados usou-se o método fenomenológico-hermenêutico, já que se pretende descrever e interpretar e não explicar os fenômenos verificados, motivo pelo qual houve a necessidade de um maior volume de informações, implicando na maior extensão dos questionários aplicados.

Algumas dificuldades próprias do estudo foram contornadas com o auxílio de entidades representativas do setor.

2.4. Análise dos dados

Segundo Fonseca (2002), a análise consiste inicialmente em organizar os dados obtidos na pesquisa por meio da ordenação e organização para posterior interpretação.

A análise dos dados, segundo Minayo (1992), se constitui na fase que conduz a teorização sobre os dados permitindo estabelecer uma comparação entre a abordagem da teoria apresentada e aquilo que a investigação empírica indica como contribuição.

Para Guerra (1999), o objetivo da análise dos dados é descrever, interpretar e explicar os fenômenos observados, com o propósito de que os mesmo apresentem respostas aos questionamentos e objetivos estabelecidos para o estudo.

A definição dos métodos e técnicas de análise a utilizar exige do investigador o conhecimento da natureza dos dados obtidos, o tipo de informações e as relações entre as variáveis em estudo.

No estudo objeto, a análise foi realizada utilizando-se tabelas de interpretação construídas a partir dos dados coletados, com a finalidade de se estabelecerem relações entre as situações estudadas, entre estas, o problema e objetivos propostos.

Capítulo 3 – Resultados.

3.1. Investigação documental e bibliográfica

Na obtenção dos dados secundários fez-se uso de amplo material disponível em documentos de entidades relacionadas com o setor calçadista e em instituições oficiais os quais adicionados aos dados extraídos da bibliografia utilizada e da pesquisa empírica permitiram a elaboração dos resultados obtidos a seguir apresentados.

3.1.1. Contextualização dos cenários:

3.1.1.1. Mundo

Nos últimos anos a tecnologia de fabricação de calçados tem evoluído intensamente afetando a todas as operações tradicionais, especialmente, o desenho do produto. O surgimento das técnicas de *softwares* CAD/CAM no desenho de componentes do produto tem melhorado a fabricação e encurtado o tempo de obtenção de protótipos. Merece destaque a nova tecnologia relacionada com os materiais sintéticos que têm aportado interessantes novidades na produção dos calçados de plástico.

Pelo lado da demanda também tem aparecido fenômenos relevantes. O consumo tem crescido de forma quantitativa e segmentativamente, onde a intensa competição internacional tradicional tem acontecido nos segmentos associados à qualidade média e

baixa. Os novos segmentos, definidos pelo surgimento de novas utilidades e pela moda tem aumentado a qualidade em materiais e confecção.

O contexto internacional tem marcado bastante a indústria do calçado por sua forte implicação no comércio mundial. O setor calçadista se assemelha ao têxtil e do vestiário e é um dos que mais tem se ‘mundializado’, experimentando um rápido crescimento na produção e na comercialização com intenso intercâmbio na distribuição geográfica das origens e destinos dos seus fluxos.

Segunda a Resenha ABICALÇADOS (2009), em 2007 a China foi o principal país produtor e exportador de calçados, cabendo aos EUA a liderança de importações e consumo, ficando o Brasil como terceiro maior produtor e quinto maior em consumo, e o sexto maior exportador após perder para a Bélgica a quinta posição em exportações que mantinha em 2006 (Tabela 3.1.).

| PRODUTORES | | IMPORTADORES | | EXPORTADORES | | CONSUMIDORES | |
|---------------|--------------|--------------|---------|--------------|----------|---------------|--------------|
| PAÍS | PARES | PAÍS | PARES | PAÍS | PARES | PAÍS | PARES |
| China | 10.209,0 | EUA | 2.362,3 | China | 8.175,0 | EUA | 2.393,0 |
| Índia | 980,0 | Japão | 594,2 | Vietnã | 614,6 | China | 2.080,1 |
| Brasil | 796,3 | Alemanha | 497,5 | Itália | 245,3 | Índia | 895,5 |
| Vietnã | 665,2 | R. Unido | 486,0 | Indonésia | 229,0 | Japão | 706,7 |
| Indonésia | 565,0 | França | 445,0 | Bélgica | 199,1 | Brasil | 648,0 |
| Outros | 2.858,1 | Outros | 4.732,8 | Outros | 1.797,4 | Outros | 7.208,2 |
| Total | 16.973,6 | Total | 9.117,8 | Total | 11.260,4 | Total | 13.931,5 |

Tabela 3.1 – Principais países produtores, importadores, exportadores e consumidores mundiais de calçados (Milhões de Pares). – Ano 2007.

Fonte: SATRA 2008. Elaborado pela UIC - ABICALÇADOS.

Em valores relativos a China é responsável por 64% da produção mundial de calçados liderando as exportações com 73% do total. As importações e consumo dos EUA alcançaram, respectivamente, 26% e 17%. O Brasil se apresenta com 5% em termos de produção e consumo, conforme Tabela 3.2.

| | | IMPORTADORES | | EXPORTADORES | | CONSUMIDORES | |
|---------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|
| PAÍS | PARES | PAÍS | PARES | PAÍS | PARES | PAÍS | PARES |
| China | 64% | EUA | 26% | China | 73% | EUA | 17% |
| Índia | 6% | Japão | 7% | Vietnã | 5% | China | 15% |
| Brasil | 5% | Alemanha | 5% | Itália | 2% | Índia | 6% |
| Vietnã | 4% | Reino Unido | 5% | Indonésia | 2% | Japão | 5% |
| Indonésia | 4% | França | 5% | Bélgica | 2% | Brasil | 5% |
| Outros | 17% | Outros | 52% | Outros | 16% | Outros | 52% |

Tabela 3.2 – Participação relativa dos principais países produtores, importadores, exportadores e consumidores mundiais.

Fonte: SATRA 2008. Elaborado pela UIC ABICALÇADOS.

Convém destacar que, com exceção da China, ocorrem expressivas alterações no *ranking* dos principais países exportadores, com base nos valores transacionados.

As informações agrupadas por continente apresentam a Ásia na liderança da produção (83,6%), exportação (84,5%) e consumo (38,5%). A Europa é o maior importador (42,5%). De todo o calçado consumido no mundo a Ásia contribui com uma produção de 96,4% e com uma exportação da ordem de 68,3% (Tabela 3.3.).

| CONTINENTE | PRODUÇÃO | IMPORTAÇÃO | EXPORTAÇÃO | CONSUMO |
|--------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Ásia | 13.435,1 | 1.440,2 | 9.510,8 | 5.364,5 |
| Europa | 985,2 | 3.874,5 | 1.366,6 | 3.493,1 |
| América do Norte/C | 220,7 | 2.637,0 | 37,6 | 2.820,0 |
| América do Sul | 1.056,1 | 325,6 | 196,3 | 1.185,8 |
| África | 208,9 | 371,9 | 55,2 | 525,6 |
| Oriente Médio | 158,7 | 326,2 | 91,3 | 393,6 |
| Oceania | 8,9 | 142,4 | 2,6 | 148,9 |
| TOTAL | 16.073,6 | 9.117,8 | 11.260,4 | 13.931,5 |

Tabela 3.3 – Produção, importação, exportação e consumo por continente. (Milhões de Pares).
Fonte: SATRA 2008. Elaborado pela UIC - ABICALÇADOS.

Do ponto de vista dos países importadores é importante ressaltar as estatísticas mais recentes (2008) que indicam os Estados Unidos da América na liderança com um volume de 2.250.705.313 movimentando US\$19.072.457.188 Tabela 3.4.

| PAÍS | PARES | % | US\$ | % |
|---------------|----------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| China | 1.955.676.667 | 86,9% | 14.194.783.605 | 74,4% |
| Vietnã | 111.517.839 | 5,0% | 1.211.647.406 | 6,4% |
| Itália | 20.788.870 | 0,9% | 1.119.341.337 | 5,9% |
| Brasil | 38.335.665 | 1,7% | 515.136.405 | 2,7% |
| Indonésia | 37.252.912 | 1,7% | 407.476.681 | 2,1% |
| Tailândia | 18.252.343 | 0,8% | 243.485.244 | 1,3% |
| México | 9.125.992 | 0,4% | 203.713.823 | 1,1% |
| Índia | 10.639.544 | 0,5% | 187.405.992 | 1,0% |
| Espanha | 3.339.789 | 0,1% | 169.502.847 | 0,9% |
| Taiwan | 13.574.181 | 0,6% | 148.734.089 | 0,8% |
| Outros | 32.201.511 | 1,4% | 671.229.759 | 3,5% |
| TOTAL | 2.250.705.313 | 100% | 19.072.457.188 | 100% |

Tabela 3.4 – Principais Países de Origem das importações dos EUA.
Fonte: SATRA 2008. Elaborado pela UIC - ABICALÇADOS.

O mercado mundial apresenta uma segmentação na qual os calçados de menor valor agregado são fabricados nos países asiáticos enquanto os países tradicionais na fabricação ocupam nichos de mercados, com produtos de marca, melhor qualidade e *design* sofisticado.

Os asiáticos possuem vantagens comparativas lastreadas em baixos custos de mão-de-obra, menores custos tributários, incentivos fiscais, cambiais e alfandegários das Zonas Econômicas Especiais, e ainda elevados volumes de produção. A China, particularmente, tem a maior parcela da sua produção comercializada sob regime de terceirização, isto é, “[...] os produtores locais estão subordinados às estratégias de comercialização e distribuição de grandes compradores internacionais detentores de marcas mundialmente conhecidas que simplesmente ‘encomendam’ seus pedidos junto aos produtores”, conforme Klein; Garcia (2007:10).

Alguns fabricantes tradicionais, como é o caso das empresas italianas, também estão adotando estratégias de redução de custos contratando empresas e mão-de-obra em países asiáticos e do leste europeu.

3.1.1.2. Brasil

As últimas quatro décadas têm reservado ao Brasil destaque na história da produção, exportação e consumo de calçados. O país ocupa o 3º lugar no *ranking* dos produtores mundiais, 6ª posição entre os exportadores e 5º lugar como consumidor, credenciando-se como fabricante que alia qualidade e *design* a preço competitivo. A manufatura de couro natural e sintético de qualidade lhe confere uma posição intermediária entre o calçado chinês de baixo valor agregado e o italiano de melhor qualidade, marca e sofisticação, fatores que contribuem para exportações a mais de uma centena de países.

Os principais pólos produtores do calçado brasileiro estão distribuídos nas regiões e estados: *Região Sul* (Rio Grande do Sul e Santa Catarina); *Região Sudeste*

(São Paulo e Minas Gerais); *Região Nordeste* (Ceará, Paraíba e Bahia); e *Região Centro-Oeste* (Goiás), conforme Figura 1.1.



Figuras 3.1 – Principais Estados Produtores de Calçados no Brasil.
Fonte: Resenha Estatística 2009 – ABICALÇADOS.

Em comum as regiões produtoras têm disponibilidade de mão-de-obra qualificada, oferta de matéria prima, tecnologia em processos e equipamentos que contribuem na capacidade de produção de variados tipos de calçados e flexibilidade para atender de forma ágil as demandas sazonais.

A Região Nordeste se destacou em 2007 como a maior produtora (Tabela 3.5.), sendo a principal explicação para o feito, além dos fatores já mencionados: i) a política de incentivos fiscais que oferece e ii) o menor custo com pessoal.

| REGIÃO | % |
|---------------|----------|
| Nordeste | 44,4% |
| Sul | 33,8% |
| Sudeste | 21,3% |
| Centro-Oeste | 0,4% |
| Norte | 0,1% |
| TOTAL | 100% |

Tabela 3.5 – Produção brasileira de calçado por região – Ano 2007.

Fonte: IEMI. Elaborado pelo UIC - ABICALÇADOS.

3.1.1.2.1. O Setor

A indústria calçadista se constitui de operações produtivas intensivas em mão-de-obra realizadas com tecnologias difundidas, fatores responsáveis pela forte concorrência no setor. As características essenciais modeladoras das principais estratégias utilizadas pelas empresas dizem respeito; i) ao processo de produção – modelagem, corte, costura/montagem e acabamento –, permitindo que as diferentes etapas de produção sejam realizadas em diferentes países e/ou estados, sob diversas formas de subcontratação; e ii) ao fato de trabalhar um produto vinculado à moda, exigindo permanentes inovações em modelos, estilos e materiais. “Assim, existem calçados sociais, esportivos, casuais, de segurança; calçados para homens, mulheres e crianças; fabricados em couro, em tecido, em materiais sintéticos, entre outros”, Costa, (2002:5). Em particular a indústria brasileira de calçados produz os tipos apresentados na Tabela 3.6.

| TIPO | % |
|------------------------------|----------|
| Calçado de plástico/borracha | 52% |
| Calçado de couro | 31% |
| Tênis de qualquer material | 10% |
| Calçados de outros materiais | 7% |
| TOTAL | 100% |

Tabela 3.6 – Produção brasileira de calçados por tipo – Ano 2007.

Fonte: IEMI. Elaborado pela UIC – ABICALÇADOS.

No que se reporta à utilização da mão-de-obra o setor calçadista contribui significativamente para a economia nacional através de 7.830 empresas localizadas nos diferentes estados brasileiros gerando mais de 300 mil empregos diretos (4,3%) de toda a indústria de transformação nacional, conforme demonstrado na Tabela 3.7.

| ESTADO | EMPRESAS | % POR ESTADO | EMPREGOS | % POR ESTADO |
|---------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| Rio Grande do Sul | 2.755 | 35,2% | 111.966 | 37,0% |
| Ceará | 236 | 3,0% | 52.746 | 17,4% |
| São Paulo | 2.354 | 30,1% | 52.055 | 17,2% |
| Bahia | 106 | 1,4% | 28.134 | 9,3% |
| Minas Gerais | 1.382 | 17,7% | 24.770 | 8,2% |
| Paraíba | 111 | 1,4% | 12.710 | 4,2% |
| Santa Catarina | 307 | 3,9% | 6.880 | 2,3% |
| Sergipe | 15 | 0,2% | 3.001 | 1,0% |
| Paraná | 138 | 1,8% | 1.999 | 0,7% |
| Pernambuco | 52 | 0,7% | 1.653 | 0,5% |
| Goiás | 170 | 2,2% | 1.463 | 0,5% |
| Rio Grande do Norte | 25 | 0,3% | 1.375 | 0,5% |
| Rio de Janeiro | 64 | 0,8% | 1.323 | 0,4% |
| Espírito Santo | 29 | 0,4% | 1.144 | 0,4% |
| Mato Grosso do Sul | 24 | 0,3% | 1.116 | 0,4% |
| Outros | 62 | 0,8% | 557 | 0,2% |
| TOTAL | 7.830 | 100% | 302.892 | 100% |

Tabela 3.7 – Empresas e empregados na fabricação de calçados por estados – Ano 2007.

Fonte: MTE – RAIS. Elaborado por UIC – ABICALÇADOS.

A estrutura do setor calçadista brasileiro é constituída por fornecedores de matéria prima, insumos, máquinas, equipamentos e componentes com alto grau tecnológico de produtos e inovações.

Em termos quantitativos o país conta com mais de 2.400 fábricas de componentes, mais de 800 empresas de curtimento e arremate do couro que processam por ano 40 milhões de peles, e aproximadamente 130 fábricas de máquinas e equipamentos com tecnologia de ponta agregada.

O setor faz uso de modernos conceitos de fabricação e gestão o que lhe permitiu alcançar em 2007 uma produção de 808 milhões de pares dos quais 631 milhões (78,1%) comercializados no mercado interno e 177 milhões (21,9%) exportados para diversos países.

3.1.1.2.2. Comércio exterior.

Promovida a partir da necessidade de ampliar a comercialização para fora do país, simultaneamente, à exportação do couro salgado, a primeira experiência de

exportação brasileira de calçados em larga escala aconteceu em 1968, realizada pela empresa Strassburguer ao comercializar para os EUA as sandálias com a marca Franciscano.

Na década de 1970 o Brasil iniciou sua inserção no mercado internacional com exportações que cresceram no volume, chegando a 170 milhões de pares no final dos anos de 1980, posteriormente, o setor viveu seus melhores momentos, quando em 1993 chegou a 201 milhões de pares exportados e em 2004 com 212 milhões de pares. Em 2007 o país exportou somente 177 milhões de pares destacando-se em sexto lugar no cenário mundial.

Pode-se afirmar, todavia, que a re-inserção internacional da indústria de calçados brasileira deu-se no final da década 1990 quando a desvalorização cambial (1999) proporcionou a retomada da produção e das exportações que haviam experimentado quedas consideráveis, em quantidade e valores, resultante da sobrevalorização da moeda brasileira logo após o plano de estabilização monetária de 1994. A nova realidade, no entanto, passou por períodos de turbulências causadas pela desaceleração da economia dos EUA e pela crise da Argentina - principais importadores do calçado brasileiro - e recentemente com o acirramento da concorrência chinesa e a valorização do Real, especialmente no segmento de produtos *low price* (baixo preço) provocando queda nas exportações.

Para minimizar os efeitos da concorrência asiática, as empresas brasileiras desenvolveram estratégias para i) penetração e desenvolvimento de mercados, ii) agregação de valor ao calçado nacional e iii) utilização de canais de comercialização mais dinâmicos. Em consequência as vendas para países europeus tiveram aumento substancial e novas vendas surgiram para outros países latino-americanos, recuperando parcialmente as vendas perdidas para os EUA e Argentina.

As estratégias dos fabricantes brasileiros explicam o pequeno aumento na quantidade de pares exportados (2,5%) entre 2000 e 2008, comparado ao crescimento de (21,6%) em valor monetário das exportações. Enquanto o país perde participação em mercados de menor preço, cresce em países onde os produtos de moda têm maior força, e o calçado possui qualidade a preço compatível, conforme Tabela 3.8.

| ANO | PARES | % | US\$ | % | PM*-US\$ |
|-------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|-------------|
| 2000 | 161.585.054 | - | 1.547.304.850 | - | 9,52 |
| 2001 | 171.329.560 | 5,4% | 1.617.201.863 | 4,5% | 9,44 |
| 2002 | 164.142.756 | -4,2% | 1.450.974.425 | -10,3% | 8,84 |
| 2003 | 188.951.513 | 15,1% | 1.552.074.127 | 7,0% | 8,21 |
| 2004 | 212.460.326 | 12,4% | 1.814.011.741 | 16,9% | 8,54 |
| 2005 | 189.671.565 | -10,7% | 1.891.559.365 | 4,3% | 9,97 |
| 2006 | 180.435.405 | -4,9% | 1.863.119.179 | -1,5% | 10,33 |
| 2007 | 177.052.084 | -1,9% | 1.911.750.369 | 2,6% | 10,80 |
| 2008 | 165.791.808 | -6,4% | 1.881.308.351 | -1,6% | 11,35 |

Tabela 3.8 – Histórico das Exportações e do Preço Médio de Calçados do Brasil. Período 2000 a 2008

Fonte: MDIC – SECEX. Elaborado pela UIC – ABICALÇADOS.

- PM = Preço Médio

O Brasil exporta para mais de 140 países distribuídos em todos os continentes, destacando-se tradicionalmente como maior comprador do calçado brasileiro os EUA com uma contribuição de US\$483.835.214 (25,7%) para um volume de 37.708.586 (22,7%) pares ao preço médio de US\$12,83, (Tabela 3.9.), superior ao preço médio do total das exportações que é da ordem de US\$11,35 por par.

| PAÍS | US\$ | % | PARES | % | PM*US\$ |
|-------------------------|---------------|-------|-------------|-------|---------|
| EUA | 483.835.214 | 25,7% | 37.708.586 | 22,7% | 12,83 |
| Reino Unido | 254.802.718 | 13,5% | 10.236.315 | 6,2% | 24,89 |
| Argentina | 192.927.726 | 10,3% | 18.536.579 | 11,2% | 10,41 |
| Itália | 149.248.555 | 7,9% | 7.499.305 | 4,5% | 19,90 |
| Venezuela | 77.611.251 | 4,1% | 9.779.594 | 5,9% | 7,94 |
| Espanha | 58.548.330 | 3,1% | 4.667.186 | 2,8% | 12,53 |
| Países Baixos (Holanda) | 46.034.468 | 2,4% | 2.207.582 | 1,3% | 20,85 |
| Portugal | 39.287.926 | 2,1% | 3.043.070 | 1,8% | 12,91 |
| França | 37.276.145 | 2,0% | 2.318.129 | 1,4% | 16,08 |
| Chile | 35.576.584 | 1,9% | 2.276.208 | 1,4% | 15,63 |
| Outros | 506.158.995 | 27,0% | 67.519.244 | 40,8% | 7,50 |
| TOTAL | 1.881.308.351 | 100% | 165.791.808 | 100% | 11,35 |

Tabelas 3.9. Principais destinos das exportações de calçados do Brasil.- 2008.

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC – ABICALÇADOS.

A indústria brasileira ao realizar suas exportações de calçados o faz por tipos segundo a classificação estabelecida nas Normas Comuns do MERCOSUL (NCM), conforme se passa a apresentar no Quadro 3.1.

| DÍGITOS | TIPO (NCM) |
|----------------|----------------------------------|
| 6401 | Calçados (Cabedal Injetado). |
| 6402 | Calçados (Cabedal Sintético). |
| 6403 | Calçados (Cabedal Couro Natural) |
| 6404 | Calçados (Cabedal Têxtil). |
| 6405 | Outros Calçados. |

Quadro 3.1 – Tipos de calçados exportados pelo Brasil.

Fonte: ABICALÇADOS. Elaborado pelo autor.

A produção e exportação brasileira, tradicionalmente, se destacaram pelo tipo de calçado com cabedal de couro natural (NCM 6403). No entanto tal tipo vem gradativamente perdendo volume para as exportações de calçados de cabedal sintético (NCM 6402) e cabedal têxtil (NCM 6404), porém aumentando em valor monetário face ao preço mais elevado do calçado de couro. As razões implícitas do fenômeno são identificadas por fatores provocados pelo i) nível de renda dos consumidores, ii) desejo por calçados práticos e esportivos e iii) maior facilidade de matéria prima sintética e têxtil, em contraponto ao couro natural. Mesmo assim as exportações de cabedal de couro em 2008 somaram US\$1.301.161.106 (69,2%) para um volume de 54.520181 pares (32,9%) com PM (preço médio) de US\$23,87. O inverso se percebe para os calçados de cabedal sintético cuja exportação alcançou US\$455.671.868 (24,2%) para um volume de 99.937,909 pares (60,3%) ao PM (preço médio) de US\$4,56. – Tabela 3.10.

| NCM | US\$ | % | PARES | % | PM-US\$ |
|----------------------------|---------------|----------|--------------|----------|----------------|
| 6401-Cabedal Injetado | 12.353.166 | 0,7% | 2.326.253 | 1,4% | 5,31 |
| 6402-Cabedal Sintético | 455.671.868 | 24,2% | 99.937.709 | 60,3% | 4,56 |
| 6403-Cabedal Couro Natural | 1.301.161.106 | 69,2% | 54.520.181 | 32,9% | 23,87 |
| 6404-Cabedal Têxtil | 100.238.225 | 5,3% | 8.157.068 | 4,9% | 12,29 |
| 6405-Outros Calçados. | 11.883.986 | 0,6% | 850.397 | 0,5% | 13,97 |
| TOTAL | 1.881.308.351 | 100% | 165.791.808 | 100% | 11,35 |

Tabela 3.10 – Exportações brasileiras de calçados por tipo. - Ano 2008.

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pelo autor.

Do ponto de vista das importações o Brasil apresenta um fluxo de crescimento substancialmente superior ao crescimento das exportações. Uma comparação entre os dados de 2000 e 2008 permite constatar que o volume de pares de calçados importados apresentou um crescimento da ordem de 603%, enquanto o incremento das exportações foi de apenas 22%, conforme Gráfico 3.1. e Gráfico 3.2.

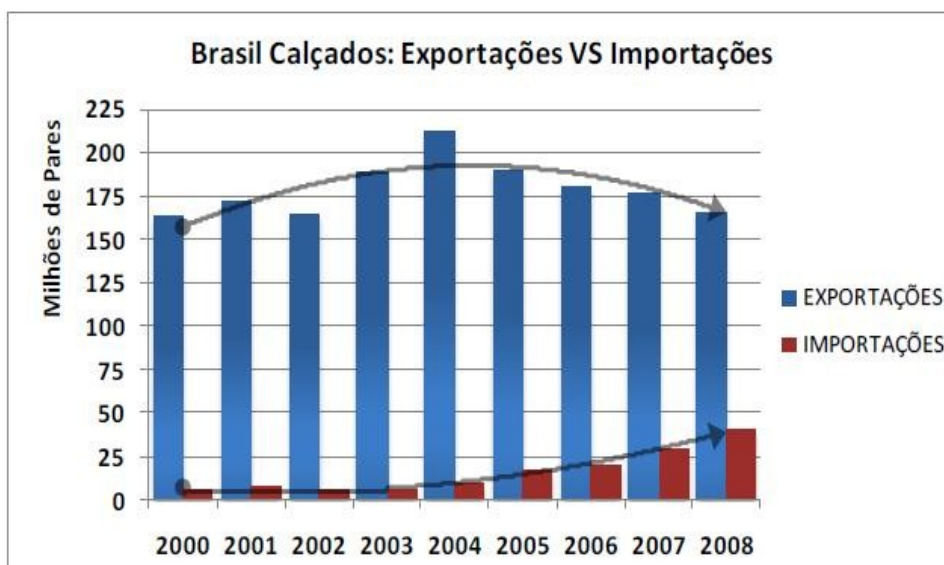


Gráfico 3.1 - Brasil Calçados: Exportações versus importações em pares.
 Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC ABICALÇADOS



Gráfico 3.2 - Índice anual das exportações brasileiras de calçados.
 Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC ABICALÇADOS.

As explicações para o considerável aumento das importações estão relacionadas i) a valorização da moeda brasileira, ii) entrada de calçados de preço baixo provenientes principalmente da China, iii) grande consumo de massa pela população de menor renda,

e iv) fabricação por micro e pequenas empresas onde o custo da utilização de mão-de-obra é maior, portanto muito sensíveis a concorrência externa no mercado doméstico.

O Brasil registrou importação de calçados de 55 países no ano de 2008 num volume de 39.321.060 pares ao preço médio de US\$7,82 perfazendo o total de US\$307.459.607.

A China com seus calçados de baixo preço e qualidade de baixo valor agregado posiciona-se como líder em volume e valor das importações brasileiras contribuindo com 33.572.118 pares (85,4%) ao preço médio de US\$6,51 num total de US\$218.715.996 (71,1%), conforme Tabela 3.11.

| PAÍSES | US\$ | % | PARES | % | PM-US\$ |
|-------------|-------------|-------|------------|-------|---------|
| China | 218.315.996 | 71,1% | 33.572.118 | 85,4% | 6,51 |
| Vietnã | 47.098.722 | 15,3% | 3.213.898 | 8,2% | 14,65 |
| Indonésia | 15.459.810 | 5,0% | 1.026.922 | 2,6% | 15,05 |
| Itália | 8.566.597 | 2,8% | 74.678 | 0,2% | 114,71 |
| Tailândia | 3.919.715 | 1,3% | 223.638 | 0,6% | 17,53 |
| Argentina | 3.049.593 | 1,0% | 191.780 | 0,5% | 15,90 |
| Taiwan | 2.611.360 | 0,8% | 261.646 | 0,7% | 9,98 |
| Espanha | 1.107.236 | 0,4% | 47.279 | 0,1% | 23,42 |
| Hong Kong | 730.827 | 0,2% | 171.574 | 0,4% | 4,26 |
| Reino Unido | 725.932 | 0,2% | 31.331 | 0,1% | 23,17 |
| Outros | 5.473.816 | 1,9% | 506.196 | 1,2% | 10,81 |
| TOTAL | 307.459.607 | 100% | 39.321.060 | 100% | 7,82 |

Tabela 3.11. Principais origens das importações brasileiras de calçados. – Ano 2008.

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pelo autor.

3.1.1.2.3. Balança comercial do setor

A balança comercial corresponde ao saldo entre os produtos exportados e os importados. Uma análise do período de 2000 a 2008 permite constatar que, a partir de 2006, passa a acontecer uma continuidade de redução das exportações e um crescimento das importações de calçados causando um impacto negativo consecutivo no saldo da balança comercial do setor de 3%, 1,2%, 7,5% nos três anos da série. O índice anual tem base igual a do ano anterior – US\$ FOB conforme demonstrado no Gráfico 3.3.

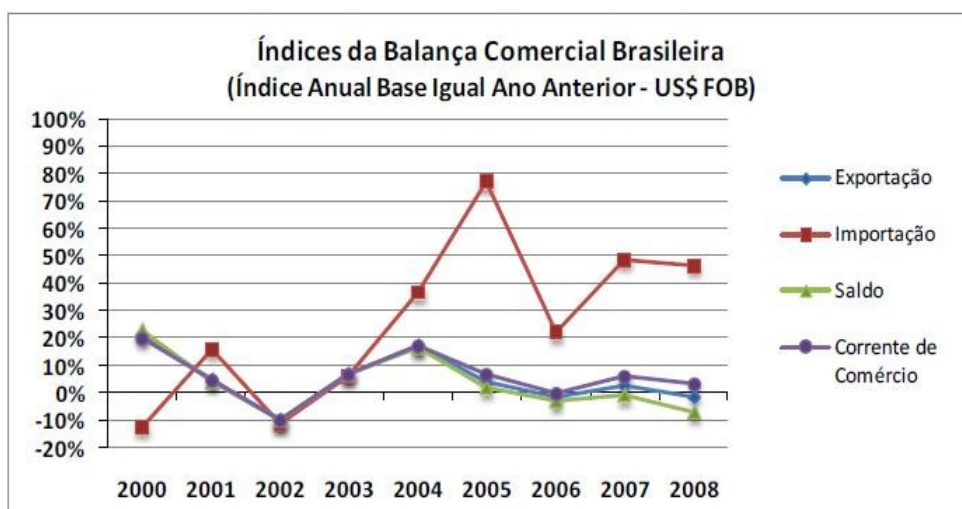


Gráfico 3.3. Índice da Balança Comercial Brasileira de Calçados.
Fonte: MDIC/SECEX – Elaborado pela UIC ABICALÇADOS.

3.1.1.2.4. Taxa de câmbio

A taxa de câmbio é um fator relevante para a competitividade dos preços do calçado brasileiro no mercado externo. Em dezembro de 2008 a taxa média chegou a R\$2,36, a mais alta do período 2006/2008, conforme Tabela 3.11A.

| | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------|------|------|------|
| Janeiro | 2,27 | 2,14 | 1,77 |
| Fevereiro | 2,16 | 2,10 | 1,75 |
| Março | 2,15 | 2,09 | 1,68 |
| Abril | 2,13 | 2,03 | 1,75 |
| Mai | 2,18 | 1,98 | 1,65 |
| Junho | 2,25 | 1,93 | 1,63 |
| Julho | 2,19 | 1,88 | 1,61 |
| Agosto | 2,16 | 1,97 | 1,56 |
| Setembro | 2,17 | 1,90 | 1,64 |
| Outubro | 2,15 | 1,80 | 1,92 |
| Novembro | 2,16 | 1,77 | 2,18 |
| Dezembro | 2,15 | 1,79 | 2,36 |

Tabela 3.11A – Média mensal da taxa de câmbio USD (Cotação em Real).
Fonte: BCB. Elaborado pela UIC ABICALÇADOS. Adaptado pelo autor.

3.1.1.3. Ceará

A Região Nordeste é a maior produtora de calçados do Brasil (44,4%), - Gráfico 3.4., e vem cada vez mais participando das exportações brasileiras, destacando-se o

estado do Ceará, impulsionado pelas vantagens comparativas: i) facilidade de acesso a matéria prima e outros insumos, ii) mão-de-obra capacitada e de menor custo, iii) eficiente política de incentivos fiscais e governamentais, e iv) aumento das exportações dado a proximidade com os principais consumidores EUA e países da Europa.

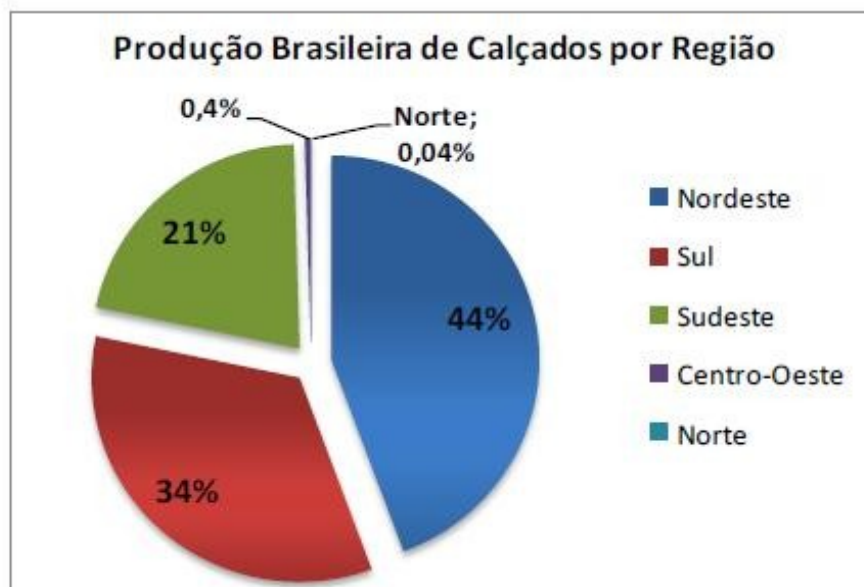


Gráfico 3.4. Produção brasileira de calçados por região.
Fonte: IEME. Elaborado pela UIC ABICALÇADOS.

Considerada como de estrutura de formação recente, a indústria calçadista do Ceará, foco do estudo, passou a ser expressiva a partir dos anos de 1980, fruto de uma agressiva e bem sucedida política governamental de atração de grandes empresas manufatureiras do Sul e Sudeste do país.

Ressalte-se que a tarefa de atrair empreendedores para o estado foi precedida de uma série de criteriosas providências do Governo do Ceará: i) ajuste das contas públicas; ii) melhoria de infra-estrutura; iii) qualificação de mão-de-obra; iii) subvenção fiscal; iv) incentivos fiscais e v) apoio financeiro por meio da viabilização de empréstimos. Foi criado todo um “ambiente sedutor para a instalação de novas indústrias no Ceará”, no dizer de Queiroz; Costa Júnior (2008:5).

A migração dessas empresas tem como fatores preponderantes: i) a busca por eficiência e competitividade e nível ideal para a criação de valor à cadeia produtiva do setor orientado à exportação; ii) os aspectos ligados à infra-estrutura e tecnologia da

região direcionada à exportação; iii) a histórica tradição dos produtores locais de couros que abasteciam as pequenas oficinas artesanais de calçados.

No Ceará as fábricas de calçados estão localizadas basicamente em três pólos e seus respectivos principais municípios produtores: 1) *Pólo da Região Metropolitana de Fortaleza* (Fortaleza, Caucaia, Aquiraz, Maranguape, Maracanaú, Eusébio, Horizonte); 2) *Pólo da Região do Cariri* (Crato, Juazeiro, Barbalha); e, 3) *Pólo Regional de Sobral* (Sobral, Itapajé e Camocim). A interiorização da fabricação decorre da política de incentivos fiscais progressiva: maiores benefícios para instalações no interior do estado.

Segundo a Resenha Estatística ABICALÇADOS (2009), a indústria calçadista do Ceará possui 236 fábricas, (3%) do total brasileiro, gera 52.746 empregos diretos (17,3%) do setor no país, paga salários num total de R\$26,8 milhões com uma média de R\$507,63 *per capita*.

A produção cearense é a segunda maior do Brasil, posição que também detém em valores no segmento de exportações com faturamento ao exterior de US\$347,1 milhões (18,4%) - Gráfico 3.5. -, para um volume exportado de 57.319.388 pares (34,6%), primeira colocação no *ranking* nacional.

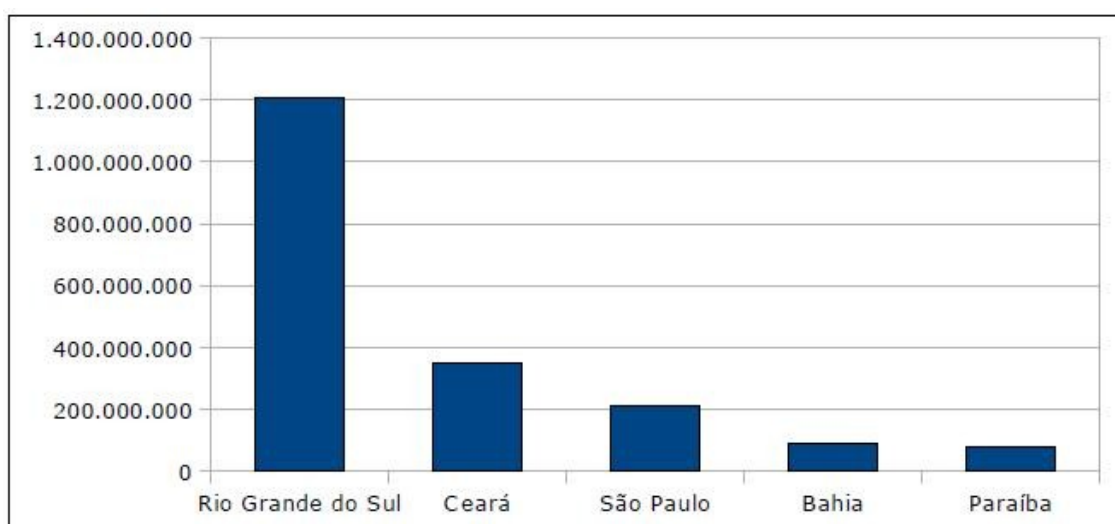


Gráfico 3.5 - Principais estados exportadores de calçados. – (US\$ - 2008).
Fonte: CIN- FIEC.

O principal destino do calçado cearense é o Reino Unido com exportações da ordem de US\$76,5 milhões (Tabela 3.12.) A exportação de calçados ocupa o primeiro lugar na pauta de exportações de todos os produtos do Ceará.

| PAÍS DE DESTINO | EXPORTAÇÕES CEARENSES | % | PAÍS DE DESTINO | EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS | % |
|-----------------|-----------------------|-------|-----------------|-------------------------|-------|
| Reino Unido | 76.515.029 | 22,0% | EUA | 483.835.214 | 21,7% |
| EUA | 73.171.260 | 21,1% | Reino Unido | 254.802.728 | 13,5% |
| Argentina | 68.402.223 | 19,7% | Argentina | 192.927.726 | 10,3% |
| México | 16.738.789 | 4,8% | Itália | 149.248.555 | 7,9% |
| Venezuela | 13.523.984 | 3,9% | Venezuela | 77.611.251 | 4,1% |
| Paraguai | 12.397.242 | 3,6% | Espanha | 58.478.330 | 3,1% |
| Espanha | 8.201.484 | 2,4% | Países Baixos | 46.034.468 | 2,4% |
| Bolívia | 7.308.791 | 2,1% | Portugal | 39.287.926 | 2,1% |
| Angola | 3.742.820 | 1,1% | França | 37.273.145 | 2,0% |
| Panamá | 3.651.436 | 1,1% | Chile | 35.576.584 | 1,9% |
| Outros | 63.388.510 | 18,2% | Outros | 506.232.434 | 27,0% |
| TOTAL | 347.041.568 | 100% | TOTAL | 1.881.308.351 | 100% |

Tabela 3.12. Principais destinos das exportações cearenses e brasileiras de calçados. (US\$ - 2008).

Fonte: MDIC/SECEX e Centro Internacional de Negócios/FIEC – Elaborado pelo autor.

As importações cearenses de calçados em 2008 somaram US\$8,5 milhões (2,8%) das importações brasileiras do setor o que permitiu ao estado um saldo na Balança de Pagamento de US\$338,0 milhões (21,5%) de todo o setor brasileiro, conforme Tabela 3.13.

| | VALOR EXPORTADO-US\$ | VALOR IMPORTADO-US\$ | SALDO COMERCIAL-US\$ |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Brasil | 1.881.308.351 | 307.459.607 | 1.573.848.744 |
| Ceará | 346.396.937 | 8.483.149 | 337.913.788 |
| % Ceará/Brasil | 18,4% | 2,8% | 21,5% |

Tabela 3.13. Balança comercial cearense e brasileira de calçados. – Ano 2008.

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pelo autor.

A empregabilidade no Ceará recebe um grande contributo da sua indústria calçadista, primeiro por ser uma atividade intensiva em mão-de-obra, e segundo pela dimensão e representatividade econômica do setor. As empresas calçadistas empregam no estado 52.746 pessoas segundo dados do MTE – RAIS (Tabela 3.7), correspondente a 17,4% do setor a nível nacional. Outros milhares de empregos são demandados pelas empresas periféricas, assim consideradas aquelas que vivem em função da produção de calçados. Ressalte-se ainda, a título de informação, que muitas pessoas trabalham informalmente como é o caso do trabalho

desenvolvido na própria residência originário da terceirização parcial da produção, prática muito usual adotada por micro e pequenas empresas.

O setor calçadista do Ceará utiliza vários modais de transporte para escoar sua produção. Internamente, o modal mais utilizado é o rodoviário, para o exterior: o marítimo, rodoviário e aeroviário, através dos corredores relacionados na Tabela 3.14.

| CORREDORES | EXPORTAÇÕES – US\$ | % |
|--------------------------------|---------------------------|-------------|
| 1. Porto do Pecém (CE) | 201.395.642 | 58,0% |
| 2. Porto do Mucuripe (CE) | 95.438.851 | 27,5% |
| 3. Rodovia Foz do Iguaçu (PR) | 12.030.624 | 3,5% |
| 4. Porto de Santos (SP) | 7.810.412 | 2,3% |
| 5. Porto de Suape (PE) | 7.446.875 | 2,2% |
| 6. Rodovia Corumbá (MS) | 5.845.533 | 1,7% |
| 7. Porto de Salvador (BA) | 2.658.491 | 0,8% |
| 8. Aeroporto Guarulhos (SP) | 2.619.148 | 0,7% |
| 9. Aeroporto de Fortaleza (CE) | 2.253.455 | 0,6% |
| 10. Porto de Sepetiba (RJ) | 1.816.172 | 0,5% |
| 11. Outros | 7.726.365 | 2,2% |
| TOTAL | 347.041.568 | 100% |

Tabela 3.14 Principais Corredores de Exportação dos Calçados do Ceará. – Ano 2008.

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pelo autor.

3.2. Investigação empírica

Os resultados da investigação empírica corroboram e detalham mais especificamente os resultados anteriormente apresentados.

Foram pesquisadas quinze empresas segmentadas quanto ao tamanho de acordo com a Tabela 3.15, possibilitando assim uma compreensão minuciosa dos dados coletados permitindo que se faça um cotejo mais preciso com os conhecimentos elencados no enquadramento teórico e se trabalhe com melhor qualidade de precisão quanto aos objetivos final e intermediários do estudo.

| Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.15 - Quantidade de empresas pesquisadas conforme o tamanho.

Fonte: Pesquisa Empírica realizada pelo autor.

O setor trabalha com vários tipos de calçados classificados de acordo com a NCM – Normas Comuns do MERCOSUL (Tabela 3.16). Conforme a distribuição por empresa pesquisada se constata que os tipos de maior preponderância são: cabedal sintético (50%) e cabedal de couro (30%). É muito comum uma mesma empresa fabricar mais de um tipo de calçado, principalmente, as de médio e grande porte.

| Tipo Calçado / Tamanho da Empresa | Cabedal Injetado | Cabedal Sintético | Cabedal Couro | Cabedal Têxtil | Total |
|--|-------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| Micro | 01 | 01 | 01 | | 03 |
| Pequena | | 05 | | | 05 |
| Média | | 03 | 03 | 01 | 07 |
| Grande | | 01 | 02 | 02 | 05 |
| Total | 01 | 10 | 06 | 03 | 20 |

Tabela 3.16 - Tipo de calçado fabricado.

Fonte: Pesquisa Empírica realizada pelo autor.

Em decorrência do tipo de calçado produzido a matéria-prima mais utilizada é o sintético (48%) seguido do couro (26%), o têxtil (17%) e outras (9%), conforme Tabela 3.17. Ressalte-se que toda a matéria utilizada na elaboração do calçado é adquirida no Brasil.

| Matéria-prima utilizada | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Couro natural | 01 | | 03 | 02 | 06 |
| Têxtil | 01 | | 01 | 02 | 04 |
| Sintético | 02 | 05 | 03 | 01 | 11 |
| Outros | 02 | | | | 02 |
| Total | 06 | 05 | 07 | 05 | 23 |

Tabela 3.17 - Matéria-prima utilizada.

Fonte: Pesquisa Empírica realizada pelo autor.

O calçado fabricado no Ceará tem como destino: o mercado externo (58%); outros estados brasileiros (36%); e o próprio Ceará (6%), conforme se demonstra de forma ponderada na Tabela 3.18.

| Destino | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Ceará | 90% | 35% | 20% | 2% | 6% |
| Outros Estados | 10% | 65% | 40% | 31% | 36% |
| Exterior | | | 40% | 67% | 58% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabela 3.18 - Destino do calçado fabricado no Ceará.

Fonte: Pesquisa Empírica realizada pelo autor.

As exportações lideram o principal destino do calçado cearense tendo como principais importadores os países do Reino Unido (22%), EUA (21,1%), Argentina (19,7%) e Outros (37,2%), conforme Tabela 3.12.

Muitas empresas ainda não exportam fato constatado, principalmente, entre as micro e pequenas que alegam não possuir: i) preço competitivo; ii) qualidade exigida pelos importadores; iii) e a produção ser toda voltada para o mercado interno. Entretanto desejariam exportar para a Argentina, Panamá, Venezuela, Caribe e outros países.

Dentre as que já exportam algumas dificuldades foram detectadas, recaindo a principal no baixo preço do calçados asiático, seguida da alta competitividade externa e variação cambial, conforme se observa na Tabela 3.19. Todavia, não existe por parte dos países importadores qualquer barreira específica restritiva ao calçado fabricado no Ceará, as pequenas exigências são facilmente contornáveis.

| Principais Dificuldades | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Preço baixo calçado asiático | 01 | 01 | 04 | 01 | 07 |
| Alta competitividade externa | | | 01 | 02 | 03 |
| Variação cambial | | | 02 | 01 | 03 |
| Outros | 01 | 01 | | | 02 |
| Total | 02 | 02 | 07 | 05 | 15 |

Tabela 3.19 - Principais dificuldades ao exportar.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

O escoamento da produção do calçado fabricado no Ceará para os mercados consumidores é feito por diferentes modais de transporte com destaque para o rodoviário nas operações internas e o marítimo para o exterior, conforme se demonstra na Tabela 3.20. O modal aéreo tem relativa representatividade. O transporte marítimo é utilizado em larga escala para os embarques ao exterior utilizando o excelente porto de Pecém que fica mais próximo dos principais países importadores e oferece melhores condições logísticas que os portos de outros estados.

| Destino | Marítimo | Aéreo | Rodoviário | Ferroviário |
|----------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------------|
| Exterior | 06 | 02 | 01 | - |
| Brasil | 01 | 03 | 14 | - |
| Região | | 02 | 14 | - |
| Ceará | | | 08 | - |
| Total | 07 | 07 | 37 | - |

Tabela 3.20 - Modais de transporte para escoamento da produção.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A tecnologia utilizada na confecção de calçados no Ceará apresenta um bom nível de sofisticação se comparada ao que há de mais avançado nos demais países produtores. O mérito cabe às grandes e médias empresas que possuem plantas industriais com processos de fabricação de ponta. A Tabela 3.21 permite uma leitura especificada com base no tamanho das empresas, onde se comprova que as empresas de médio e grande tamanho são as que possuem tecnologia atualizada e muito atualizada, entretanto, micro e pequenas estão aquém do grau tecnológico para competir satisfatoriamente.

| Grau de Tecnologia | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Muito atualizado | | | 02 | 02 | 04 |
| Atualizado | | 02 | 02 | | 04 |
| Não muito atualizado | 03 | 02 | 01 | | 06 |
| Não muito obsoleto | | 01 | | | 01 |
| Obsoleto | | | | | |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.21 - Grau de tecnologia utilizado na fabricação.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

O posicionamento dos fabricantes cearenses em termos de tecnologia para competir no mercado doméstico guarda similaridade com a situação competitiva no exterior. Mais uma vez as grandes e médias empresas assumem a vanguarda tecnológica do setor a nível nacional (Tabela 3.22), enquanto micro e pequenas possuem tecnologia apenas razoável.

| Posicionamento | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|-----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Muito bem | | | 04 | 02 | 06 |
| Bem | 01 | 02 | | | 03 |
| Razoavelmente | 02 | 03 | 01 | | 06 |
| Ruim | | | | | |
| Muito ruim | | | | | |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.22 - Posicionamento em termos tecnológicos para competir internamente.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

O custo logístico do calçado fabricado no Ceará deve ser tratado levando-se em atenção às fontes de suprimentos, os tipos processados e os mercados de destino. A logística de entrada apresenta custo relativamente elevado para os calçados sintéticos devido ao fato da matéria-prima e demais insumos serem produzidos e provenientes da região sudeste; quanto ao calçado de cabedal de couro e têxtil, o custo logístico de entrada é inferior, pois expressiva quantidade de matéria-prima e insumos é adquirida no estado e região. A logística de saída é vista por dois aspectos: 1) apresenta custo elevado quando o calçado produzido tem como destino o mercado interno e 2) custo inferior quando o calçado tem como destino o mercado exterior – em face de excelente infra-estrutura e localização do porto marítimo.

A representatividade média dos custos logísticos do setor calçadista do Ceará situa-se predominantemente na faixa de até 5% do custo total da cadeia de valor, podendo ser considerado como razoável para as operações interna, e boa para as operações com o exterior (Tabela 3.23).

| Representatividade | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Até 5% | 02 | 02 | 03 | 02 | 09 |
| De 6% a 10% | | 03 | 01 | | 04 |
| De 11% a 15% | | | 01 | | 01 |
| Acima de 15% | 01 | | | | 01 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela: 3.23 - Representatividade do custo logístico na cadeia de valor.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A tecnologia da informação exerce representativa importância nos diferentes estágios da cadeia de valor dos fabricantes tendo como consequência a redução de custos e a diferenciação competitiva. Particularizando o setor calçadista do Ceará, a

atividade em que mais se utiliza a inovação tecnológica é na administração, seguida de perto em ordem decrescente, pela fabricação, fornecimento insumos, vendas & logística, de acordo com a Tabela 3.24.

A inovação tecnológica não se constitui apenas num conjunto de mudanças que cria e/ou aprimora processos e produtos. Sua significância se faz notar no nível de alterações que for capaz de provocar na cadeia de valor da organização de forma a contribuir com a vantagem competitiva da empresa e do setor a qual pertence.

| Atividades | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Fornecimento insumos | | 01 | 04 | 02 | 07 |
| Fabricação | 01 | 02 | 04 | 01 | 08 |
| Administração | 01 | 02 | 04 | 02 | 09 |
| Venda & Logística | 01 | 01 | 03 | 01 | 06 |

Tabela 3.24 - Influência da tecnologia da informação para a redução de custos e diferenciação.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

No setor calçadista cearense o uso da tecnologia da informação assimilado pelas médias e grandes empresas orienta-se em sistemas voltados para a melhoria das eficiências operacionais, da redução de custos, do incremento da diferenciação, todos com o objetivo de tonar as empresas sustentáveis.

Algumas empresas fabricantes de calçados fazem uso da estratégia de terceirizar parte das suas produções, procedimento mais acentuado por parte das de pequeno e médio tamanho, tendo como objetivo reduzir custos, agilizar a produção, manter o *turnover* sobre controle e ainda, contornar dificuldades com a sazonalidade, conforme apresentado na Tabela 3.25 e Tabela 3.26.

| Terceirização | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Toda produção | | | | | |
| Parte produção | 01 | 02 | 02 | | 05 |
| Não terceiriza | 02 | 03 | 03 | 02 | 10 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.25 - Terceirização da produção.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

| Principais Motivos | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Redução de custos | | 02 | | | 02 |
| Agilizar a produção | | 01 | | | 01 |
| Controlar <i>turnover</i> | | | 01 | | 01 |
| Contornar sazonalidade | | 01 | | | 01 |

Tabela 3.26 - Principais motivos para terceirizar parte da produção.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A alta tecnologia aliada à excelente qualidade do calçado fabricado no Ceará permitiu que “grifes” mundialmente famosa (Adidas, Reebok, Nike etc.) passassem a subcontratar grandes e médias empresas do setor para a fabricação de calçados ostentando suas respectivas marcas para comercialização nos principais mercados consumidores mundiais, conforme Tabela 3.22.

| Terceirizada por Grife | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim, totalmente | | | | | |
| Sim, parcialmente | | | 04 | 02 | 06 |
| Não é terceirizada | 03 | 05 | 01 | | 09 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.27 - Empresas terceirizadas por grifes.
Fonte: Pesquisa Empírica realizada pelo autor.

A mão-de-obra direta local é expressivamente utilizada pelas empresas calçadista cearenses, situando-se numa faixa superior a noventa por cento, conforme Tabela 3.28, contribuindo dessa forma para a melhoria socioeconômica da região.

| Mão-de-obra direta | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Até 30% | | | | | |
| De 31% a 60% | | | | | |
| De 61% a 90% | | | | | |
| De 91% a 100% | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.28 - Mão-de-obra direta contratada na localidade.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

O setor desenvolve a mão-de-obra, os processos de fabricação e de gestão em universidades, escolas técnicas e centros de tecnologia localizados nos três pólos calçadistas do Ceará, conforme Tabela 3.29. As grandes empresas em sua maioria costumam criar e desenvolver processos próprios de fabricação. A formação e o treinamento continuado são resultantes de convênios celebrados com o Governo do Estado, SEBRAE e SENAI.

| Utiliza serviços de | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|----------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Universidades | | | 05 | 01 | 06 |
| Escolas Técnicas | 01 | | 03 | 01 | 05 |
| Centros Tecnológicos | 01 | 03 | 01 | 01 | 06 |

Tabela 3.29 - Utilização dos serviços de universidades, escolas técnicas e centros tecnológicos.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade de um setor faz surgir a **estratégia competitiva**, cuja meta principal é lidar com estas regras, e em termos ideais, modificá-las o seu favor. As regras concorrenciais estão englobadas nas **cinco forças competitivas do modelo Porter**, as quais para o setor calçadista do Ceará, segundo a Tabela 3.30, requerem considerar que pela equivalente aproximação, dependem muito da segmentação das empresas quanto ao tamanho, do tipo de calçado que elabora e dos mercados consumidores (interno e externo), etc.:

- **A concorrência interna do setor** se apresenta entre muito forte e média, tendo como fatores determinantes, dentre outros: o crescimento do setor; a parcela correspondente aos custos fixos; a diferença de produtos; a concentração; a diversidade de concorrentes e os interesses empresariais;
- **A ameaça de novos concorrentes** se apresenta na faixa entre média e fraca considerando as médias e grandes empresas. Para micros e pequenas a ameaça é mais significativa uma vez que não possuem: economia de escala, produtos patenteados, marcas registradas. Além do capital exigido do entrante ser relativamente pequeno, o acesso dos mesmos a insumos necessários é fácil, as vantagens de custos absolutos também, o custo de aprendizagem muito pequeno, a política governamental favorável, e o poder de retaliação dos existentes não ser expressivo;
- **A ameaça de produtos substitutos** no que pese a influência da geração de novas idéias e das inovações é considerada forte para os micros e pequenos fabricantes e fraco para os médios e grandes, sendo de importância considerar o desempenho do preço relativo dos substitutos, os custos de mudança e ainda a propensão do comprador substituir;
- **O poder de barganha dos fornecedores** considerando as mesmas observações para as forças anteriores se apresenta como forte para micro e pequenos fabricantes e fraco para os médios e grandes situação influenciada pela diferenciação de insumos, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, importância do volume para o fornecedor, custos relativos às compras totais no setor e a ameaça de integração para frente;

- **O poder de barganha dos clientes** se apresenta também como muito forte para micros e pequenas empresas e fraco para as médias e grandes, sendo necessário distinguir os seguintes aspectos:

a) alavancagem de negociação:

- concentração de compradores x concentração de empresas;
- volume do comprador;
- custo de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa;
- informação do comprador;
- possibilidade de integração a montante; e
- produtos substitutos;

b) sensibilidade de preço:

- preço de compras totais;
- diferença dos produtos;
- identidade da marca;
- impacto sobre qualidade/desempenho;
- lucros do comprador;
- incentivos dos tomadores de decisão.

| Forças competitivas | Muito Forte | Forte | Médio | Fraco | Muito Fraco | Total |
|----------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|
| Concorrência setor | 04 | 06 | 04 | 01 | | 15 |
| Novos concorrentes | 02 | 03 | 04 | 04 | 02 | 15 |
| Substitutos | | 06 | 03 | 05 | 01 | 15 |
| Barganha fornecedores | 01 | 04 | 04 | 05 | 01 | 15 |
| Barganha clientes | 05 | 02 | 04 | 04 | | 15 |
| Total | 12 | 21 | 19 | 19 | 04 | 75 |

Tabela 3.30 - Nível das forças competitivas do setor.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

As empresas do setor possuem competências para desenvolver novos produtos e para a entrada em novos mercados especialmente as de médio e grande tamanho, conforme Tabela 3.31 e Tabela 3.32.

As empresas de médio e grande tamanho adquirem competências por meio dos parceiros institucionais, sindicatos a que estão vinculadas, enquanto as de micro e pequeno porte recorrem a parcerias com entidades públicas e corporativas.

| Competências | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim | 02 | 05 | 05 | 02 | 14 |
| Não | 01 | | | | 01 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.31 - Competência para desenvolver novos produtos.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

| Competência | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim | 01 | 03 | 05 | 02 | 11 |
| Não | 02 | 02 | | | 04 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.32 - Competência para entrada em novos mercados.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A estratégia predominante no setor para fazer frente à entrada de novo produto dos concorrentes no mercado, é a de desenvolvimento de um produto similar e em escala bem inferior a estratégia de desenvolvimento de um produto melhor, conforme Tabela 3.33.

| Estratégia | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|----------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Desenvolve produto similar | 01 | 02 | 05 | 01 | 09 |
| Desenvolve produto melhor | 01 | 01 | | 01 | 03 |
| Reduz preços de venda | 01 | 01 | | | 02 |
| Aguarda reação do mercado | | 01 | | | 01 |
| Subestima novo produto | | | | | |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.33 - Estratégia utilizada no caso de entrada de novo produto concorrente no mercado.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Embora a maioria das empresas do setor faça uso da Análise SWOT, a prática é mais comum entre as médias e grandes empresas, (Tabela 3.34).

Do ponto de vista da capacidade das empresas para o aproveitamento de oportunidades e eliminação de ameaças, fica constatado que as de médio e grande porte estão preparadas e mais ou menos preparadas para as oportunidades, além de mais ou menos preparadas para as ameaças; enquanto que as de micro e pequeno porte estão apenas mais ou menos preparadas para as oportunidades e ameaças, (Tabela 3.35).

| Realiza SWOT | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim | 01 | 02 | 04 | 02 | 09 |
| Não | 02 | 03 | 01 | | 06 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.34 - Realização de Análise SWOT.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

| Situação | Micro | Pequena | Média | Grande |
|--|--------------|----------------|--------------|---------------|
| Preparada para oportunidades | | | 04 | |
| Mais ou menos preparada para oportunidades | 01 | 02 | | 02 |
| Não preparada para oportunidades | | | | |
| Preparada para ameaças | 01 | | | |
| Mais ou menos preparadas para ameaças | | 02 | 04 | 02 |
| Não preparada para ameaças | | | | |

Tabela 3.35 - Situação das empresas para aproveitar oportunidades e rechaçar ameaças ambientais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

As estratégias mais utilizadas para atuação no mercado interno dizem respeito respectivamente à diversificação de produtos, a qualidade superior, ao prazo de entrega menor e ao preço mais competitivo conforme Tabela 3.36, além dos canais de distribuição próprios, propaganda institucional e contato permanente com a rede de revendedores independentes, conforme Quadro 3.2.

| Estratégias competitivas | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Qualidade superior | 02 | 01 | 03 | 02 | 08 |
| Preço mais competitivo | 01 | 01 | 04 | | 06 |
| Diversificação | 02 | 02 | 05 | 02 | 11 |
| Prazo entrega menor | 01 | 01 | 03 | 02 | 07 |
| Prazo pagamento maior | | 01 | 02 | | 03 |
| Total | 06 | 06 | 17 | 06 | 35 |

Tabela 3.36 - Estratégias competitivas das empresas no mercado interno.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Quanto ao mercado externo, as estratégias predominantes são: qualidade superior, preço mais competitivo, modelos exclusivos, prazo de entrega menor, conforme Tabela 3.37, além das negociações em feiras internacionais e ações desenvolvidas em parceria com associações de classe e a Agência de Promoção às Exportações – APEX, (Quadro 3.2).

| Estratégias competitivas | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Qualidade superior | | | 04 | 02 | 06 |
| Preços mais competitivos | | | 04 | 02 | 06 |
| Inovação | | | | 02 | 02 |
| Modelos exclusivos | | | 01 | 02 | 03 |
| Prazo entrega menor | | | 02 | 01 | 03 |
| Total | | | 11 | 09 | 20 |

Tabela 3.37 - Estratégias competitivas das empresas no mercado externo.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Do ponto de vista das competências empresariais frente aos concorrentes nacionais os fabricantes cearenses apresentam graus de competências sensivelmente iguais e superiores (médias e grandes empresas) e inferiores e muito inferiores (micro e pequenas empresas), conforme Tabela 3.38. e Quadro 3.2.

| Graus das competências | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Muito superior | | | | | |
| Superior | | | | 02 | 02 |
| Sensivelmente igual | | 03 | 05 | | 08 |
| Inferior | 02 | 01 | | | 03 |
| Muito inferior | 01 | 01 | | | 02 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.38 – Grau das competências das empresas frente aos concorrentes nacionais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Quanto à concorrência externa os graus das competências se apresentam como sensivelmente iguais e inferiores para as micros e pequenas empresas e sensivelmente iguais e superiores para as empresas de médio e grande tamanho (Tabela 3.39) e (Quadro 3.2), fato que permite ao setor calçadista promover negociações mais ágeis no mercado externo a exemplo do que acontece no mercado interno.

| Grau das competências | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Muito superior | | | | | |
| Superior | | | | 02 | 02 |
| Sensivelmente igual | | 03 | 05 | | 08 |
| Inferior | 02 | 01 | | | 03 |
| Muito inferior | 01 | 01 | | | 02 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.39 – Grau das competências das empresas frente aos concorrentes internacionais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Os custos das empresas se constituem em fator determinante para sua capacidade de competir num ambiente onde a disputa por *market share* é uma constante meta das organizações.

Neste aspecto, sob o ângulo interno, o setor cearense de calçados se posiciona satisfatoriamente, pois seus custos são inferiores e sensivelmente iguais aos dos concorrentes de outras regiões do país, especialmente, os custos da mão-de-obra local e tributários, conforme Tabela 3.40 e Quadro 3.2.

| Custos | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Muito superiores | | | | | |
| Superiores | | | | | |
| Sensivelmente iguais | 02 | 02 | 01 | 01 | 06 |
| Inferiores | 01 | 03 | 04 | 01 | 09 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.40 – Custos das empresas em relação aos custos do setor no âmbito nacional.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A situação se modifica sob o ângulo do mercado externo quando os custos do setor se apresentam como sensivelmente iguais, superiores e até mesmo muito superiores, conforme Tabela 3.41 e Quadro 3.2., situação provocada pela mão-de-obra utilizada e tributos.

Apesar dos constantes esforços de ganhos de produtividade na indústria a carga tributária é fator limitante para que os fabricantes cearenses sejam mais competitivos internacionalmente.

| Custos | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Muito superiores | 01 | 01 | | | 02 |
| Superiores | 01 | 01 | 01 | | 03 |
| Sensivelmente iguais | 01 | 03 | 04 | 02 | 10 |
| Inferiores | | | | | |
| Muito inferiores | | | | | |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.41 – Custos das empresas em relação aos custos do setor no âmbito internacional.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

As vantagens competitivas dos concorrentes externos frente às empresas calçadistas do Ceará estão assentadas em vários fatores com destaque para a menor carga tributária, o baixo

custo da mão-de-obra (principalmente asiática) e da matéria-prima utilizada, conforme Tabela 3.42 e Quadro 3.2.

| Vantagens competitivas | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Custo matéria-prima | 01 | 02 | 02 | 01 | 06 |
| Custo de insumos | 01 | | 01 | | 02 |
| Custo mão-de-obra menor | 01 | 01 | 03 | 02 | 07 |
| Qualidade superior | 01 | | | | 01 |
| Carga tributária inferior | 02 | 02 | 04 | 01 | 09 |
| Carga tributária | | | | | |
| Proximidade consumidores | | | 01 | | 01 |
| Total | 06 | 05 | 11 | 04 | 26 |

Tabela 3.42 – Vantagens competitivas dos concorrentes internacionais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

As vantagens competitivas dos fabricantes de calçados do Ceará sobre os concorrentes internacionais são destacadamente os incentivos governamentais, a qualidade superior, o custo da mão-de-obra e o custo da matéria-prima para o calçado de cabedal de couro e têxtil, a aceitação de pequenas encomendas e a maior proximidade dos principais países consumidores conforme demonstrado na Tabela 3.43. e Quadro 3.2.

| Vantagens das empresas | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Custo matéria-prima | | 01 | 03 | | 04 |
| Custo insumos | 01 | 01 | | | 02 |
| Custo mão-de-obra | 01 | 01 | 03 | | 05 |
| Qualidade superior | 01 | 01 | 03 | 01 | 06 |
| Incentivos governamentais | 01 | 01 | 04 | 01 | 07 |
| Carga tributária inferior | | | | | |
| Proximidade dos consumidores | | 01 | 01 | 01 | 03 |
| Total | 04 | 06 | 14 | 03 | 27 |

Tabela 3.43 – Vantagens competitivas das empresas sobre os concorrentes internacionais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A capacidade das empresas calçadistas do Ceará para construir competências a custos mais baixos e de forma mais rápida que a dos concorrentes nacionais é intermediária, conforme Tabela 3.44.

| Capacidade construir competências | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim | | 01 | 04 | 02 | 07 |
| Não | 03 | 04 | 01 | | 08 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.44 – Capacidade para construir competências organizacionais a custos mais baixos e de forma mais rápida que os competidores nacionais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Do ponto de vista do mercado externo, a ausência de capacidade para a construção de competências é maior, a exceção fica por conta das grandes empresas, pois até mesmo as médias apresentam debilidades (Tabela 3.45).

| Capacidade construir competências | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim | | | 02 | 02 | 04 |
| Não | 03 | 05 | 03 | | 11 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.45 – Capacidade para construir competências organizacionais a custos mais baixos e de forma mais rápida de que os competidores internacionais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

No que se reporta aos recursos que as empresas do Ceará não dispõem para construir competências organizacionais e essenciais no mercado interno e no externo, são mencionados: pessoal especializado, tecnologia de processos, compreensão de mercados, máquinas e equipamentos, conforme se observa na Tabela 3.46. e Tabela 3.47.

| Recursos | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|-------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Tecnologia de processos | 01 | 04 | | | 05 |
| Pessoal especializado | 02 | 04 | | | 06 |
| Máquinas e equipamentos | 01 | 02 | | | 03 |
| Instalações adequadas | 01 | 01 | | | 02 |
| Agregar parceiros | | 02 | | | 02 |
| Compreender mercados | 01 | 02 | | | 03 |
| Total | 06 | 15 | | | 21 |

Tabela 3.46 – Recursos que as empresas não possuem para construir competências organizacionais no mercado interno.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

| Recursos | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|-------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Tecnologia de processos | | 03 | | | 03 |
| Pessoal especializado | 02 | 03 | | | 05 |
| Máquinas e equipamentos | 02 | 02 | | | 04 |
| Instalações adequadas | | 02 | | | 02 |
| Agregar parceiros | | 02 | | | 02 |
| Compreender mercados | 02 | 02 | | | 04 |
| Total | 06 | 14 | | | 20 |

Tabela 3.47 – Recursos que as empresas não possuem para construir competências organizacionais no mercado externo.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

As atitudes das empresas quanto ao suprimento das competências que lhes faltam são auspiciosas uma vez que, dez dentre as quinze empresas pesquisadas já iniciaram providências ou embora não as tenham iniciado já decidiram adotá-las, conforme Tabela 3.48. As decisões favoráveis integram os programas de modernização e expansão do setor.

| Atitude | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Iniciou providências | 02 | 01 | 01 | 02 | 06 |
| Não iniciou providências, mas já decidiu adotá-las | 01 | 02 | 01 | | 04 |
| Vai esperar mais um pouco para adotá-las | | | 03 | | 03 |
| Ainda não decidiu se vai adotá-las | | 02 | | | 02 |
| Já decidiu que não vai adotá-las | | | | | |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.48 – Atitude das empresas para suprir as competências que não possuem.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

As empresas calçadistas demonstram forte interesse quanto ao acompanhamento e inovações no setor: participando de eventos orientados para a atividade, lançamento de insumos, lançamento de equipamentos, palestras com estilistas e *designers*, acompanhamento de tendências pela mídia especializada, realização de pesquisas e inovação, identificação das necessidades/desejos dos mercados e por fim, copiam lançamentos em feiras, conforme Tabela 3.49.

| Procedimento | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Participa de eventos lançamento de insumos | 02 | 02 | 02 | 02 | 08 |
| Participa de eventos lançamento de equipamentos | 01 | 01 | 03 | 02 | 07 |
| Participa de eventos com estilistas e designers | 01 | 02 | 03 | 01 | 07 |
| Acompanha tendências pela mídia especializada | | 02 | 04 | 01 | 07 |
| Realiza pesquisa e inova | 01 | | 04 | 02 | 07 |
| Procura compreender as necessidades/desejos dos mercados | | | 04 | 02 | 06 |
| Copia lançamentos em feiras | 01 | 03 | 02 | | 06 |
| Total | 06 | 10 | 22 | 10 | 48 |

Tabela 3.49 - Procedimentos adotados para acompanhar inovações no setor.
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Além dos resultados apresentados acrescenta-se a prática das empresas do setor em fazer alianças estratégicas tanto no mercado interno como no mercado externo tendo como parceiros entidades de classe, concorrentes do setor, empresas multinacionais detentoras de marcas mundialmente consagradas e demandadas (Reebok, Adidas, Nike, etc.), centros nacionais e internacionais de moda, tecnologia, estudo de mercado e identificação de tendências (Quadro 3.2).

As ações socioambientais do setor calçadista do Ceará ainda são incipientes. A investigação revelou que apenas três das quinze empresas pesquisadas participam ou financiam algum tipo de programa orientado para o bem-estar coletivo, predominando a atuação dos fabricantes de grande tamanho, conforme Tabela 3.50.

| Participa/financia | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim | 01 | | | 02 | 03 |
| Não | 02 | 05 | 05 | | 12 |
| Total | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |

Tabela 3.50 – Participação em programas socioambientais.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Os programas socioambientais proporcionados à comunidade por algumas empresas do setor se resumem à manutenção de creche, contribuição à APAE e incentivo a coleta seletiva do lixo escolar (Tabela 3.51).

| Programa | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Creche | | | | 01 | 01 |
| Contribuição APAE | 01 | | | | 01 |
| Incentiva coleta seletiva do lixo escolar | | | | 01 | 01 |
| Total | 01 | | | 02 | 03 |

Tabela 3.51 – Programas socioambientais proporcionados à comunidade.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Poucas empresas fazem algum tipo de exigência aos demais integrantes da cadeia produtiva voltada ao combate da poluição e para a conservação ambiental, os destaques ficam para a exigência de certificação ambiental e reciclagem de produtos (Tabela 3.52).

| Exigências | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Reciclagem de produtos | | 01 | | | 01 |
| Certificação ambiental | | | 01 | 01 | 02 |
| Total | | 01 | 01 | 01 | 03 |

Tabela 3.52 – Exigências das empresas aos demais integrantes da cadeia produtiva de calçados para a não poluição ambiental.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

As exigências governamentais para a conduta ambientalmente correta das empresas calçadistas são principalmente o licenciamento e o cumprimento da legislação ambiental conforme descrito na Tabela 3.53.

| Exigências | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|--|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Licenciamento ambiental | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |
| Monitoramento ambiental | | | 03 | 01 | 04 |
| Inspeções ambientais | 01 | | 01 | | 02 |
| Concessão financiamentos | | | 01 | 01 | 02 |
| Concessão benefícios fiscais | | | | | |
| Concessão de incentivos governamentais | | | | | |
| Cumprimento legislação ambiental | 03 | 05 | 05 | 02 | 15 |
| Total | 07 | 10 | 15 | 06 | 38 |

Tabela 3.53 – Exigências governamentais para conduta ambientalmente correta.

Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

A investigação com especialistas do setor calçadista do Ceará foi realizada através de quinze abordagens tendo os mesmos apresentado suas respostas em cada uma das colunas do Quadro 3,2.

| Abordagem | Especialista A | Especialista B | Especialista C |
|---|---|--|--|
| 1. Fatores que mais contribuíram para o atual estágio do setor calçadista do Ceará. | -Política de atração de empresas manufatureiras de outros estados através de: incentivos fiscais; incentivos governamentais e | -Conjunto de ações promovidas pelo Governo do Estado, BNB, SEBRAE, SENAI e Grupos Empresariais constando de: | -Política e credibilidade do Governo Estadual com relação a incentivos fiscais, interiorização do desenvolvimento; |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | financiamentos em longo prazo. | incentivos fiscais; financiamentos atrativos; prédios e instalações cedidos em comodato; programas de formação e treinamento de pessoal; infraestrutura portuária favorável. | proximidade de países europeus, africanos, e América do Norte; disponibilidade de área física para as empresas; facilidade de mão-de-obra e questões sindicais de menor intensidade. |
| 2. Existência de barreiras à importação do calçado fabricado no Ceará. | -Não | -As mesmas existentes para outros estados, porém de pequena monta. | -Exigências dos países importadores facilmente contornáveis. |
| 3. Grau de qualidade e preço do calçado fabricado no Ceará frente ao apresentado por competidores nacionais e internacionais. | - Grau de qualidade alinhado com os dos fabricantes nacionais; preço alinhado com o dos competidores nacionais e pouco superior aos praticados na competição externa. | - Qualidade e modelagem superior e preço competitivo frente aos contendores nacionais; o mesmo acontece com relação ao mercado externo, acrescido da capacidade de fabricar calçados de acordo com as especificações dos importadores a preços competitivos no mercado internacional. | - Há uma constante preocupação em se trabalhar a qualidade e a inovação, quanto ao preço praticado se apresenta no mesmo nível do calçado nacional e mais elevado em média que o calçado fabricado em outros países. |
| 4. Quem desenvolve a mão-de-obra utilizada pelo setor. | - As próprias empresas, o SEBRAE e o SENAI. | - A formação e treinamento continuado resultam de convênios celebrados entre empresas, Governo do Estado, SEBRAE e SENAI. | - A mão-de-obra de produção geralmente é capacitada pela própria empresa com apoio do SENAI. O pessoal administrativo é capacitado por escolas técnicas. |
| 5. Níveis das forças competitivas do setor. | -São todas consideradas muito moderadas. | -As forças competitivas do setor em conjunto, passam por influências tais como: tipo do calçado produzido; porte das empresas; tipo de matéria-prima; mercados | -A competição entre empresas é forte. O setor é muito afetado pelo competidor externo principalmente chinês que aliado a empresas nacionais informais na clandestinidade |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | fornecedores e mercado de destino. Assim, pode-se considerar o nível de intensidade das forças do setor como mediano. | praticam preço muito baixos. |
| 6. Competências do setor para desenvolver novos produtos e entrar em novos mercados. | Praticamente não possui. | As empresas de grande porte possuem competências próprias. As de pequeno e médio não, porém, são auxiliadas por entidades públicas e corporativas para esse mister. | As micros e pequenas empresas recorrem a parcerias com entidades como SENAI E SEBRAE para obtenção de competências para desenvolver novos produtos. As de médio e grande tamanho alcançam as competências necessárias por meio dos sindicatos representativos das mesmas. |
| 7. Nível de investimentos do setor em P&D de novos processos de fabricação e de novos produtos. | Em torno de 1% do faturamento. | Nas empresas de grande porte os investimentos próprios são significativos. Nas de pequeno e médio porte esse instrumento é suprido algumas vezes por fornecedores de equipamentos e insumos. | Sob a influência do SEBRAE e outras entidades várias empresas estão despertando para a necessidade de investirem em P&D. Estão buscando universidades e centros tecnológicos e firmando parcerias e/ou contratos individuais. |
| 8. Estratégias competitivas utilizadas pelo setor no mercado nacional e internacional. | Custo de fabricação mais baixo; adaptação dos produtos fabricados aos lançamentos realizados em feiras nacionais e internacionais. | Canais de distribuição próprios, propaganda institucional na mídia apropriada, participação em feiras, contato permanente com a rede de distribuidores. | Campanhas focadas nas feiras nacionais e internacionais e ações desenvolvidas em parcerias com associações da classe, e a Agência de Promoção a Exportação-APEX |
| 9. Nível das competências do setor considerando os competidores internos e externos. | A nível nacional as competências são boas, porém a nível internacional o nível é baixo | Pode-se considerar um nível tranquilo, isto é, as competências do setor são equivalentes ao dos competidores | O setor tem conseguido desenvolver competências adequadas aos procedimentos |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | | internos e externos. | internacionais permitindo negociações mais ágeis nos mercados interno e externo. |
| 10. Comportamento dos custos totais do setor frente ao dos competidores nacionais e internacionais. | Em comparação aos contedores nacionais os custos do setor são inferiores, já com relação ao mercado internacional os custos são superiores. | Em relação ao mercado interno os custos de mão-de-obra e tributários são menores. Quanto a relação com os competidores externos os custos de mão-de-obra e tributários são maiores. Uma das principais vantagens de custos do setor é o de logística favorecido pelo porto do Pecém. | Mesmo com a busca constante para o aumento da produtividade, a carga tributária na indústria é fator limitante para que os produtos sejam mais competitivos nos mercados interno e externo. |
| 11. Vantagens competitivas do setor frente aos concorrentes internos e externos. | Com relação aos concorrentes internos: i) custos inferiores e ii) incentivos fiscais. Com relação aos concorrentes externos: i) melhor proximidade dos principais mercados consumidores e ii) aceitação de pequenas encomendas. | Com relação ao mercado interno: custos inferiores; incentivos fiscais e outros e logística. Quanto aos concorrentes externos: proximidade com os principais países consumidores; qualidade e incentivos fiscais. | Duas vantagens são vistas como importantes: o custo da mão-de-obra é menor internamente e os custos com transporte menores nas exportações. |
| 12. Vantagens dos concorrentes internos e externos sobre o setor calçadista do Ceará. | Vantagens dos concorrentes internos: i) diversificação na oferta; ii) proximidade das fontes de insumos e iii) custos logísticos menores. Vantagens dos concorrentes externos: i) variedade de produtos maior e ii) preços menores. | Vantagens dos concorrentes internos: proximidade das fontes supridoras de insumos; custos logísticos menores. Vantagens dos concorrentes externos: mão-de-obra e insumos de menor custo conseqüentemente praticam menor, principalmente, no calçado de consumo de massa. | A falta da produção de alguns insumos e máquinas no estado torna o setor vulnerável em relação as estados da região sul e sudeste e à competição do exterior. |
| 13. | As atitudes em geral | Integram os | Mesmo com |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Atitudes dos integrantes do setor para preencher lacunas de competências essenciais. | são tímidas. | programas de modernização e expansão das empresas do setor. | entidades que representam o setor nas esferas político-institucionais falta mais integração dos investidores para obterem a melhorias necessárias. |
| 14. Uso de alianças estratégicas para atuação no mercado interno e externo. | Sim, com entidades de classe, parceiros concorrentes no setor, e com empresas multinacionais detentoras de marcas mundialmente conhecidas e muito demandadas. | Sim, com centros nacionais e internacionais de moda, de desenvolvimento de tecnologias, de estudo de mercados, de identificação de tendências dos consumidores, etc. | As grandes e médias empresas fazem alianças estratégicas. As pequenas raramente as fazem porque o empresário é culturalmente individualista e vê o parceiro exclusivamente como concorrente. |
| 15. Procedimentos do setor relacionados a questões socioambientais. | Basicamente voltado para o atendimento do que estabelece a legislação ambiental. Alguns casos de reciclagem industrial são verificados. | A remoção e destinação de resíduos de fabricação estão de acordo com os critérios dos órgãos oficiais de gestão ambiental. As empresas de grande porte possuem sistemas próprios de reaproveitamento de resíduos. | As grandes empresas através de consultores e entidades têm se adequadamente a processos de ações ambientais. As pequenas empresas estão ainda num processo de sensibilização para estas questões. |

Quadro 3.2 – Resultado da investigação com especialista do setor calçadista do Ceará-2009
Fonte: Pesquisa empírica realizada pelo autor.

Capítulo 4 - Discussão, conclusões e recomendações.

O presente capítulo cuida especialmente da discussão, conclusões e recomendações sobre os resultados do estudo, envolvendo a verificação dos pressupostos e a consecução dos objetivos.

4.1. Discussão

4.1.1. Contribuições para o atual estágio do setor

As respostas apresentadas pelas empresas são semelhantes às aquelas apresentadas pelos três especialistas reforçando e detalhando o levantamento documental e bibliográfico. A visão dos especialistas é mais ampla permitindo um melhor entendimento das respostas, especialmente, quando se leva em consideração a segmentação baseada no tamanho, características, ações e mercados explorados.

O estudo demonstra que o fator que mais contribuiu para o atual estágio do setor calçadista do Ceará indiscutivelmente contempla a política de atração de empresas manufatureiras das regiões Sul e Sudeste, fundamentada em um conjunto de ações promovidas pelo Governo do Estado, BNB, SEBRAE, SENAI, e Grupos Empresariais, dentre as quais: incentivos fiscais; financiamentos atrativos; prédios e instalações cedidos em comodato; programas de formação e treinamento de pessoal; infra-estrutura energética e de comunicações e transportes, satisfazendo as necessidades das empresas migratórias que buscavam eficiência e competitividade a nível ideal para criação de valor à cadeia produtiva orientada à exportação.

A estratégia de atrair empresas manufatureiras detentoras de *know-how* competitivo se enquadra no “Modelo do Diamante de Porter” aqui adaptado para o “Diamante da Vantagem Estadual”, isto é, a visão de uma nova maneira de produzir ou enxergar oportunidades para um novo estágio de evolução do setor calçadista e do desenvolvimento regional.

Com a chegada das novas fábricas o setor foi fortemente influenciado e teve o seu espaço de ação ampliado através de aglomerados logo identificados como ‘pólos calçadistas’, (Região Metropolitana de Fortaleza, Cariri e Sobral), reconfigurados com novos conceitos de usos dos recursos de produção, de estrutura física, administrativa, tecnológica e de comunicações. Considere-se por oportuno, os avanços nos setores correlacionados pela influência na competitividade, pelo aumento da produtividade, do fortalecimento da capacidade de inovação e pelo estímulo à geração de novas empresas.

O marco do atual estágio de desenvolvimento do setor calçadista do Ceará, que se posiciona como o segundo maior produtor e exportador de calçados do Brasil, nasceu, portanto de uma larga visão de negócios e de estratégias externas às empresas, concebidas e dinamizadas pelos atores já mencionados, de onde se pode ressaltar que as faces do diamante se fizeram destacar e a contínua lapidação é uma constante para novas conquistas (Figura 1.6).

4.1.2. O campo das estratégias

O setor faz uso de diversas estratégias orientadas para o alcance de seus objetivos no mercado interno e externo.

As estratégias de fabricação dizem respeito à diversificação dos produtos - tipos e modelagens – (Tabela 3.16) e (Tabela 3.17), à qualidade superior a dos contendores, ao prazo de entrega menor e ao preço mais competitivo baseado em custos mais baixos de produção e transação.

O setor faz uso relativo da estratégia de ‘terceirizar’ parte da produção, prática mais usual por parte das pequenas e médias empresas, que destacam como motivos para tal a necessidade de reduzir custos, tornar ágil a produção, reduzir o *turnover* e controlar a sazonalidade.

A prática de subcontratação por empresas transnacionais detentoras de *grifes* mundialmente famosas se faz verificar nas empresas de médio e grande tamanho (Tabela 3.27).

No aspecto da transação as estratégias mais utilizadas estão relacionadas ao uso de canais próprios de distribuição, propaganda na mídia apropriada, participação nas principais feiras e contato permanente com a rede de revendedores (Tabela 3.36).

No mercado externo, muito mais exigente e concorrido, as estratégias de qualidade superior e preços mais competitivos são as prevalecentes, seqüenciadas pelo lançamento de modelos exclusivos e prazos de entrega menor (Tabela 3.37), também se

constata a aceitação de pequenas encomendas (Quadro 3.2), um diferencial competitivo com relação aos produtores asiáticos que somente aceitam grandes encomendas.

Com a elevação do nível da concorrência onde inovações surgem a cada instante o setor não tem sido muito criativo, pois geralmente desenvolve um produto similar para enfrentar a entrada de novos produtos concorrentes e raramente busca diferenciação competitiva ou desenvolve um produto melhor (Tabela 3.33).

Particularmente, para minimizar a concorrência asiática as empresas desenvolveram estratégias de penetração nos mercados atuais via: i) redução de custos de fabricação e de comercialização para o calçado sintético; ii) agregação de valor ao calçado de couro natural, normalmente, demandado por consumidores que estão mais interessados na melhor qualidade e não no baixo preço; iii) utilização de canais de comercialização mais dinâmicos. Além disso, estão orientadas para o desenvolvimento de novos mercados tirando proveito da política nacional de busca de novos parceiros comerciais concebida pelo Governo Federal.

Percebe-se que o setor faz uso do que está contemplado nas “estruturas das estratégicas genéricas” – Matriz de Ansoff – (Figura 1.2), evoluída para as “estratégicas genéricas de Porte” (Figura 1.3). As empresas que fabricam calçados (cabedal sintético) destinados ao mercado popular constituído por clientes sensíveis a preço, que concorrem diretamente com os produtos de baixo preço (*low price*) de origem asiática, fazem uso da estratégia de custo baixo. As empresas que elaboram produtos com maior grau de diferenciação e qualidade (cabedal de couro) destinado a mercados com demanda estável nos quais os clientes aceitam pagar preços mais altos pelos benefícios auferidos, adotam o enfoque da diferenciação, (Figura 1.3).

4.1.3. A influência das competências

A noção de competência se apresenta como uma maneira de repensar as empresas e o papel dos indivíduos que as compõem e subentende a condição possuída para selecionar, desenvolver, e combinar os recursos disponíveis de forma integrada.

No setor calçadista do Ceará prevalece a posição de que as grandes empresas possuem competências próprias e as médias recorrem ao auxílio de entidades públicas e corporativas para obtê-las. Entre as empresas micro e pequenas as competências são conseguidas por meio de parcerias com entidades como SENAI e SEBRAE (Quadro 3.2).

A mão-de-obra contratada pelo setor é quase que totalmente recrutada nas localidades onde as fábricas estão instaladas (Tabela 3.28), sendo formada e desenvolvida em universidades, escolas técnicas e centros tecnológicos (Tabela 3.29). As grandes empresas costumam treinar e desenvolver o seu próprio pessoal.

O setor se julga possuidor de competências para desenvolver novos produtos e entrar em novos mercados (Tabela 3.31) e (Tabela 3.32). Todavia, não é o que se constata quando se busca conhecer o grau de tecnologia utilizado na fabricação e se comprova que apenas as médias e grandes empresas apresentam-se com grau atualizado e muito atualizado (Tabela 3.21). Idêntica constatação se obtém quando se busca conhecer o posicionamento tecnológico das empresas do setor e mais uma vez se verifica que as médias e grandes estão muito bem e bem situadas, enquanto micro e pequenas ocupam posição apenas razoável (Tabela 3.22).

O nível das competências da indústria utilizada para a competição interna e externa é considerado como sensivelmente equivalente com tendência para inferior (Tabela 3.38) e (Tabela 3.39).

A capacidade das empresas de construir competências a custos mais baixos e de forma mais rápida que os concorrentes nacionais são sensivelmente equivalentes (Tabela 3.44). Quando comparado com os contêdores externos a capacidade é significativamente inferior (Tabela 3.45).

Dentre os recursos que necessitam para construir competências organizacionais e essenciais é destaque: pessoal especializado; tecnologia de processos; máquinas e equipamentos; conhecimento dos mercados, capacidade de agregar parceiros e instalações adequadas, dentre outras (Tabela 3.46) e (Tabela 3.47).

Cientes da importância das competências essenciais, significativa parcela das empresas que não as possuem já iniciaram providências para adquiri-las, enquanto outras em menor escala embora não tenham iniciado as providências já decidiram adotá-las. Uma minoria decidiu-se por esperar mais um pouco, ou ainda não decidiu adotá-las (Tabela 3.48).

Considerando a relevância das competências organizacionais é merecedor destacar que do ponto de vista estratégico elas são consideradas fundamentais para o desenvolvimento da competitividade. As empresas necessitam de conhecimentos que lhes permitam por meio da informação saber o que fazer e por que fazer; de habilidades técnicas que lhes assegurem saber como fazer; e de atitudes demonstradas pelo interesse e determinação de querer fazer (Figura 1.7).

4.1.4. As forças e as vantagens competitivas

O nível das forças competitivas na indústria (Figura 1.1) é muito influenciado pela segmentação quanto ao tamanho da empresa, do tipo de calçado fabricado e dos mercados consumidores.

A rivalidade entre as empresas apresenta uma escala entre muito forte a média, fato decorrente da existência de muitos contendores de tamanho e poder relativamente equivalentes, que elaboram produtos de baixa diferenciação e competem praticamente baseados em preço.

A ameaça de novos entrantes pode ser considerada como mediana e se faz mais próxima às empresas que se tornarem vulneráveis à proporção que não estiverem preparadas para reagirem eficientemente às ameaças dos novos competidores.

Os produtos substitutos apresentam um grau de ameaça moderado porquanto a variedade dos tipos de calçados existentes utiliza matérias-primas comuns e possuem preços bem aceitos pelo mercado, no que pese a capacidade de inovação e a evolução tecnológica.

O poder de negociação dos fornecedores, tradicionalmente, tem se mantido estável, com tendência a permanecer aceitável, pois fazem parte de um grupo com muitas empresas, cujos produtos não são exclusivos e tão pouco diferenciados, não apresentam custos de mudanças e não apresentam sintomas de integração para frente.

O poder de negociação gerado pelos compradores do setor é mais acentuado quando comparado com o dos fornecedores, pois influenciados por fatores macros e conjunturais, tendem a provocar desordem no mercado ao barganharem a baixa de preços, ao exigirem melhor qualidade por menos, ao exigirem prazos de pagamentos mais longos e a solicitarem mais serviços.

As principais vantagens competitivas da indústria calçadista cearense frente aos competidores nacionais se manifestam pelos custos inferiores provocados precipuamente por custos tributários e de mão-de-obra menores (Tabela 3.40). Quanto ao mercado externo, apesar dos custos em geral serem sensivelmente iguais, as vantagens se manifestam puxados pelos incentivos fiscais, qualidade superior, custo da mão-de-obra e da matéria-prima dos fabricantes do calçado de couro, e também pela proximidade dos principais mercados consumidores (Tabela 3.41). Em contrapartida, considerando todos os tipos de calçados fabricados as principais vantagens dos fabricantes externos sobre os cearenses se resume em menor carga tributária, custo de mão-de-obra e matéria-prima - principalmente os sintéticos asiáticos de qualidade inferior aos produzidos no Brasil, (Tabela 3.42).

Considerando o escopo competitivo da indústria calçadista cearense faz-se necessário ressaltar do ponto de vista do ‘alvo estreito’: i) o enfoque no custo que é dado para os calçados de cabedal injetado e cabedal sintético, cujos preços de comercialização são orientados por um mercado de massa e pela forte participação mundial dos calçados asiáticos – chineses – com a prática do *low price* (preço baixo), onde o fator determinante da compra não é a qualidade e sim o preço; e ii) o enfoque na diferenciação, estratégia utilizada na fabricação e comercialização do calçado de cabedal de couro, direcionado para um mercado onde a moda e a qualidade são fatores determinantes e os consumidores estão dispostos a pagar o preço em função da qualidade representada pelo conforto, *design*, e durabilidade.

O setor tem uma larga preocupação com a qualidade e inovação (Quadro 3.2). Dentre os procedimentos que pratica para acompanhar as inovações vale destacar a participação em eventos de lançamentos de insumos e equipamentos; a participação em eventos onde ocorrem apresentações de estilistas e *designers*; o acompanhamento das tendências pela mídia especializada; a realização de pesquisas e a geração de idéias buscando a inovação constante; a realização de pesquisas onde busca compreender as necessidades e desejos dos mercados; e também a prática de copiar lançamentos em feiras e exposições (Tabela 3.49).

4.1.5. O uso da Análise SWOT

As forças ambientais combinadas com as ações estratégicas impactam diretamente o desempenho das empresas. À medida que fazem a opção de atuação em ambientes nos quais as oportunidades e ameaças sejam viáveis para suas forças e fraquezas as empresas tornam-se mais próximas da prosperidade.

As empresas através do uso da análise SWOT, ferramenta que permite conhecerem a si próprias – forças e fraquezas –, assim como o ambiente em que se inserem – oportunidades e ameaças –, possibilitando uma visualização mais estreita da forma como interagem, ficam menos vulneráveis as incertezas ambientais.

A investigação realizada permite perceber que a realização da análise SWOT é prática mais comum nas médias e grandes empresas (Tabela 3.34) e quando realizadas demonstram que estas estão preparadas ou mais ou menos preparadas para a exploração das oportunidades e mais ou menos preparadas para conter ou minimizar ameaças. Do ponto de vista das micro e pequenas que fazem uso da análise, os resultados apresentados dizem estarem mais ou menos preparadas para as oportunidades e para as ameaças.

Segundo Schumpeter (2008), ao se referir à teoria da evolução e da revolução, o ambiente econômico atual se caracteriza por período relativamente longo de estabilidade, pontuado por mudanças rápidas e repentinas, exigindo das empresas contemporâneas um monitoramento constante das *variáveis incontrolláveis* e das *variáveis controláveis*, a ponto de permitir uma atuação sem sobressaltos.

As empresas investigadas se distinguem em dois grupos: micro/pequenas e média/grandes; e uma vez analisadas em grupo, fazem uso de estratégias, recursos e competências muito semelhantes, o que de acordo com a teoria da organização industrial, estão sob influência das forças peculiares do setor fato que permite que sobrevivam e prosperem.

A investigação não identificou competências únicas significativas nas empresas do setor, alguma diferenciação resulta da política de subcontratação que inclui a transferência temporária de processos e tecnologias.

A inexistência de recursos exclusivos por parte das empresas calçadistas cearenses elimina a possibilidade do setor desenvolver e sustentar vantagem competitiva estratégica por razoável período de tempo.

A estrutura funcional das empresas do setor, à exceção das médias e grandes, não é suficiente para o conhecimento das oportunidades e necessidades provocadas pelas mudanças ambientais.

A redução de custos, a busca da inovação e da qualidade superior, são preocupações constantes na produção e na transação. Mão-de-obra e matérias-primas de preços mais acessíveis, associados aos incentivos fiscais e governamentais, contribuem para uma produção com vantagem competitiva superior a das empresas de outras regiões produtoras - sul e sudeste.

4.1.6. Cadeia de valor

A cadeia de valor se caracteriza pelo processo que partindo dos insumos dos fornecedores passa por transformá-los em produtos para se constituírem em proposta de marketing a clientes intermediários e/ou finais.

O setor calçadista do Ceará ao elaborar produtos que têm como base matérias naturais e sintéticas o faz de forma a acrescentar valor a cada uma das etapas do processo produtivo assim como acontece também em outros setores econômicos.

As atividades consideradas primárias, em termos da logística interna e externa, são acrescentadoras de valor à medida que têm sua trilogia – custo, tempo e qualidade -, atendida de forma eficiente.

O fluxo físico de montante para jusante, até o mercado final, acrescido do fluxo informacional tem como objetivo servir e fidelizar clientes segundo Carvalho (2004:21).

O setor se abastece de matérias naturais (couro e têxtil) na própria região nordeste, enquanto as matérias sintéticas (plástico e EVA) são adquiridas na região sudeste do país. Nas duas situações o transporte é realizado utilizando o modal rodoviário com infra-estrutura de qualidade satisfatória, porém de custos elevados.

A produção é escoada para o mercado interno, também por via rodoviária e para o mercado externo, predominantemente, pelo modal marítimo fazendo uso da estrutura e da favorável localização geográfica do porto de Pecém caracterizada pela proximidade dos EUA e países da Europa considerados como os principais destinos das exportações do calçado cearense.

O marketing utilizado pelo setor tira proveito do amplo conhecimento do mercado consumidor interno e razoável do mercado externo, da definição das estações climáticas e das tendências da moda de roupas e calçados cujos lançamentos acontecem concomitantemente.

A qualidade dos serviços é assegurada pela capacidade do setor de atender encomendas de qualquer tamanho e também em prazos mais curtos, liberando o cliente intermediário para trabalhar com estoques menores, possibilitando aos mesmos a possibilidade de melhor manuseio do capital de giro próprio.

No que diz respeito às atividades de ‘suporte’ ou ‘apoio’, deve-se considerar que o setor, à exceção das grandes e médias empresas, ainda não possui um nível ideal de infra-estrutura empresarial, de pessoal qualificado, de tecnologia de equipamentos e de processos, etc., capaz de assegurar uma vantagem competitiva sustentável frente aos contendores nacionais e principalmente os internacionais.

4.1.7. A importância da responsabilidade socioambiental

Sabendo-se que a responsabilidade socioambiental é um compromisso ético que a empresa deve ter para com a sociedade, em respeito aos direitos sociais e humanos, não se pode afirmar que o setor calçadista do Ceará, seja um exemplo a ser seguido.

Uma minoria entre as empresas investigadas participam ou financiam programas socioambientais ou exigem dos demais integrantes da cadeia produtiva ações voltadas ao combate da poluição e a conservação ambiental (Tabela 3.50) e (Tabela 3.51). As atitudes verificadas são tímidas, limitando-se a obtenção do licenciamento ambiental e o cumprimento da legislação pertinente (Tabela 3.53).

O incipiente grau de iniciativa voluntária de preservação da natureza e de ações sociais não é condizente com um setor que já alcançou maturidade econômica, mas que fica distante de obter um desenvolvimento sustentável. Este se conquista com comportamento orientado para a equidade social e a prudência ecológica ao mesmo tempo em que demanda a eficiência econômica.

A sustentabilidade empresarial é obtida quando os fatores ambientais, financeiros e sociais se integram de forma harmônica e se conjugam em suas respectivas características: i) ao cuidar do planeta (proteção ambiental, recursos renováveis, ecoeficiência, gestão de resíduos e gestão de riscos); ii) ao assegurar a prosperidade (resultado econômico, direito dos acionistas, competitividade e relação entre clientes e fornecedores); e iii) ao promover a dignidade humana (direitos humanos, direito dos trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética), conforme Figura 1.8.

4.2. Conclusões

O cenário mundial tem sido palco para intensas e profundas mutações geopolíticas, econômicas e socioambientais para a humanidade provocadas pela busca da competitividade e da necessidade de desenvolvimento das organizações e das nações.

O estudo em tela abrange empresas industriais do Setor Calçadista do Estado do Ceará, região Nordeste do Brasil compreendendo: micros, pequenas, médias e grandes empresas, respectivamente identificadas em função da quantidade de funcionários que empregam, a saber: micro até 19 pessoas; pequena de 20 a 99 pessoas; média de 100 a 499 pessoas e grande: acima de 500 pessoas, segundo classificação do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas e do Ministério do Trabalho e Emprego.

A investigação alcançou todos os tipos de calçados abrangidos pela NCM (Normas Comuns do MERCOSUL), a saber: cabedal injetado, cabedal sintético, cabedal de couro natural, cabedal têxtil, compreendendo calçados masculinos, femininos, infantis, de segurança, ortopédicos e esportivos, destinados ao mercado doméstico e ao mercado internacional.

Algumas empresas de grande porte localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo têm gradualmente migrado para outros estados considerados emergentes, especialmente o Ceará.

O estado do Ceará, impulsionado pelas vantagens comparativas: proximidade geográfica com os principais mercados importadores como EUA e Europa, mão-de-obra capacitada, custos menores, proximidade da fonte de matéria prima (couro) e outros insumos, tecnologia disponível, infra-estrutura energética, de transporte e de comunicação eficientes, tem evoluído significativamente no setor calçadista, chegando atualmente a se constituir no segundo maior produtor, posição também conquistada em valores monetários nas exportações.

A expressividade do estado do Ceará no cenário calçadista brasileiro começou com um plano estratégico bem concebido e aplicado pelas autoridades governamentais da década de 1980 ao contemplarem uma série de providências estruturantes como: ajuste das contas públicas; melhoria da infra-estrutura; qualificação de mão-de-obra; subvenção fiscal; incentivos fiscais e governamentais; facilidade de financiamentos, enfim criando todo um ambiente sedutor para atrair grandes empresas manufatureiras a migrarem suas plantas para o estado. Aquelas que necessitavam de eficiência e competitividade, em nível de criar valor à cadeia produtiva quanto às exportações,

encontraram as forças que permitiram a aproximação dos principais mercados consumidores internacionais: reais e potenciais.

O governo estadual visando à implantação de um modelo de desenvolvimento descentralizado quanto ao aspecto territorial, contemplou na política de incentivos fiscais maiores benefícios às empresas que se instalassem no interior do estado, e mapeou o território calçadista para a instalação em três pólos: Região Metropolitana de Fortaleza; Região do Cariri e Região de Sobral.

Os resultados da iniciativa governamental têm sido auspiciosos no que pese as dificuldades conjunturais mais recentes provocadas pela queda das importações norte-americana e argentina e a valorização cambial da moeda brasileira frente ao dólar.

A investigação das estratégias competitivas e competências das empresas calçadistas cearenses com vistas à garantia da sobrevivência e o desenvolvimento sustentável no mercado global, revelou através das técnicas: bibliográfica, documental, levantamento empírico com empresas e com especialista do setor; que as teorias orientadoras do estudo estão presentes nas ações empresariais que dinamizam as atividades do setor permitindo alcançar o objetivo final e os intermediários do estudo.

Antes da apresentação de qualquer detalhamento conclusivo é importante ressaltar duas características do estudo realizado: i) todo o setor foi abordado considerando as particularidades dos quatro tamanhos de empresas e ii) aos quatro principais tipos de calçados fabricados. Para o item (i) convencionou-se tratar em grupos distintos as empresas quanto ao tamanho, primeiro face as suas características próprias, e segundo, devido os diferentes aspectos tratados do ponto de vista da legislação brasileira. Assim temos o ‘grupo das micro/pequenas’ e o ‘grupo das média/grandes’. Quanto ao item (ii) se aborda a produção do ‘calçado natural’ (couro e têxtil) e do ‘calçado sintético’ (Eva e plástico). Tal procedimento permite entender melhor a distinção entre matéria-prima utilizada, processos, comercialização e mercados.

A fabricação de tipos de calçados por tipos de empresas é muito pulverizada, além do que algumas empresas costumam ter linhas de produção para mais de um tipo de calçado.

4.2.1. Tipo de matéria-prima utilizada

Com relação aos pressupostos do estudo procurou-se iniciar pelo tipo de matéria-prima mais utilizada, que em decorrência do tipo de calçado mais comercializado, recaiu evidentemente na matéria sintética em larga escala adquirido na região sudeste; na seqüência aparece o couro, material intensamente obtido com relativa facilidade na região fabricante; em menor escala o material têxtil também muito comum na região, em menor escala ainda se faz presente outras matérias-prima como: o côco, a borracha, o linho da carnaúba, etc. O rigoroso critério de escolha da matéria-prima utilizada contribui substancialmente para a garantia da qualidade do produto final.

4.2.2. Infra-estrutura logística e proximidade dos importadores

Favorecido pela eficiente infra-estrutura logística e proximidade dos principais mercados importadores, EUA e países europeus, o setor calçadista cearense tem como principal destino de sua produção o mercado externo (58%); o mercado de outros estados brasileiros (36%); e o próprio estado do Ceará que consome (6%) da sua produção.

Os mercados externo e interno consomem diferentes tipos do calçado fabricado no Ceará. A segmentação prevalecente é a sócio-econômica, porquanto o calçado sintético tem preço de comercialização sensivelmente inferior ao do calçado de couro natural e também do têxtil sendo preferido pelo público de menor poder aquisitivo.

No escoamento da produção do calçado cearense para o exterior, o setor faz uso intensivo do modal marítimo (91,3%), dos quais 85,5% utilizando os portos de Pecém e Mucuripe localizados no próprio estado. O modal rodoviário é responsável por 5,2% da movimentação ao exterior (Foz do Iguaçu e Corumbá), e o aeroviário apenas 1,2% (Aeroporto de Guarulhos (SP) e Fortaleza (CE)).

O estado é bem servido e interligado a outras praças por uma estrutura aérea, marítima, rodoviária e ferroviária de boa qualidade permitindo que o fluxo de

mercadorias a montante e a jusante do processo de industrialização aconteça de forma eficiente.

O ponto negativo quanto ao uso do sistema de transporte existente é a baixa utilização pelo setor dos serviços ferroviários. Os pólos interioranos produtores (Cariri e Sobral) deveriam encomendar estudos com o propósito de identificar as oportunidades que o modal apresenta nas respectivas interligações com os portos marítimos do Ceará.

A implantação de empresas logísticas no estado trouxe um novo conceito para o processo de movimentação e informações de cargas do setor, favorecendo o atendimento dos clientes nacionais e internacionais com melhor custo, agilidade e segurança.

4.2.3. Tecnologia utilizada

A tecnologia utilizada pelo setor no processo de fabricação e comercialização apresenta um nível equivalente ao que há de mais avançado nos demais países fabricantes; o crédito fica para as médias e grandes empresas. No campo das micro e pequenas empresas a situação é significativamente oposta o que reduz a capacidade competitiva do setor se analisado como um todo.

A tecnologia da informação também desempenha papel relevante no setor. Novamente, as grandes e médias empresas, se destacam pelo uso de sofisticados sistemas informacionais envolvendo toda a cadeia de valor. Já entre micro e pequenas o uso é restrito à utilização de alguns *softwares* em determinadas áreas funcionais isoladamente.

4.2.4. Alianças estratégicas

O setor faz uso de alianças estratégicas com entidades de classe, órgãos de desenvolvimento, entidades do conhecimento, empresas concorrentes e clientes, procurando sempre recursos, competências e outras vantagens que lhes assegurem obter condições de formular melhores propostas de valor aos clientes.

Os sindicatos presentes no estado e vinculados às empresas calçadistas têm demonstrado vitalidade na busca da promoção de inovações, apoio técnico e logístico, e realização de eventos que agregam valor às competências e recursos das empresas.

As pequenas e micro empresas em particular, recebem significativo suporte técnico e gerencial do SEBRAE-Ce – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará. As empresas de médio e grande tamanho são respaldadas pelos esforços dos seus sindicatos em proporcionar via SENAI-Ce – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Ceará, capacitação técnico industrial aos funcionários, além de apoio institucional.

Algumas grandes empresas, notadamente, aquelas que detêm processos próprios de fabricação e comercialização treinam e desenvolvem diretamente sua mão-de-obra.

Do ponto de vista das parcerias com concorrentes e clientes o destaque fica para a terceirização de parte da produção, mais comum entre as pequenas e médias empresas, com o propósito de reduzir custos, aumentar a produção, controlar o *turnover* e contornar a sazonalidade. Nas médias e grandes empresas se constata a subcontratação por parte de empresas detentoras de *grifes* consagradas - Nike, Adidas, Reebok, etc. - para a produção de calçados que são comercializados nos mais sofisticados mercados consumidores mundiais ostentando as suas respectivas marcas.

4.2.5. Mão-de-obra utilizada

A mão-de-obra formada e desenvolvida no estado é expressivamente utilizada pelas empresas do setor calçadista. Uma rede bem estruturada de universidades, escolas técnicas e centros de desenvolvimento tecnológicos dão suporte à necessidade de qualificação demandada pelas empresas. Novamente, a dicotomia se faz presente através da alta utilização pelas médias e grandes, e a baixa utilização pelas micro e pequenas empresas. As parcerias com universidades, escolas técnicas e centros de desenvolvimento tecnológicos já são comuns e têm proporcionado significativos avanços ao setor.

O setor calçadista cearense embora tenha se tornado conhecido como muito criativo tem demonstrado ultimamente menor grau inovador. O fato ainda carente de explicações mais consistentes parece guardar relação com a exaustão dos tipos e modelos já criados ou decorrentes dos baixos investimentos em pesquisa e inovação aplicados no setor.

4.2.6. A capacidade de reação do setor

Constata-se que quando da entrada de novo produto concorrente oriundo de outras fontes produtoras, o setor cearense tem uma reação tímida, manifestada por significativa quantidade de empresas ao fazerem frente apenas com o lançamento de produto similar. Poucas são as que reagem com melhorias no produto, outras pior ainda, caem na vala comum de redução de preços.

4.2.7. As forças e fraquezas do setor

O setor tem necessidade de conhecer melhor a si próprio: suas forças e fraquezas, assim como o envolvente, sobretudo o macro, constituído de variáveis incontroláveis que fazem surgir oportunidades e ameaças.

Poucas empresas fazem uso da Análise SWOT, ferramenta bastante útil para identificar condições que permitam o alinhamento dos recursos e competências das empresas com as oportunidades e ameaças existentes no meio envolvente (micro e macro).

4.2.8. Estratégias predominantes

O setor faz uso, predominantemente, da estratégia de diversificação (calçado masculino, feminino, infanto-juvenil; cabedal de couro, cabedal sintético, cabedal têxtil; sapatos, tênis, sandálias, alpargatas, 'rasteirinhas' etc.)..., alinhada a qualidade superior, ao prazo de entrega e ao preço competitivo, para impor diferencial competitivo aos contendores nacionais e internacionais. Essas estratégias são possíveis pelo fato do setor dispor de matéria-prima superior (couro e têxtil) a preços inferiores; de mão-de-obra especializada de custo mais acessível; de incentivos governamentais e fiscais exclusivos

quando observado do ponto de vista dos competidores nacionais. Com relação aos competidores de outros países o setor cearense é mais competitivo apenas quanto à matéria-prima (couro), qualidade e proximidade dos principais países consumidores.

As principais vantagens da indústria calçadista estrangeira sobre o setor cearense recaem na carga tributária menor, nos custos da mão-de-obra e da matéria-prima sintética sensivelmente inferiores.

Outro fator que vem de certa forma afetando negativamente a competitividade do calçado cearense é a constante valorização da moeda brasileira sobre o dólar americano. Destaque-se ainda, no âmbito interno, a presença do calçado asiático ingressado ilegalmente no país e a fabricação clandestina de calçados ostentando marcas de *grifes* famosas, em ambos os casos os preços praticados são inferiores aos preços correntes no mercado e encontram fácil aceitação dos consumidores de renda mais baixa.

4.2.9. As competências do setor

O grau das competências do setor cearense frente aos competidores de outros estados é considerado sensivelmente igual, quanto aos competidores internacionais o quadro apresenta pequena variação para baixo. Mais uma vez as grandes empresas se distinguem como detentoras de competências e recursos superiores pelo uso de tecnologia de ponta, pessoal especializado, processos de fabricação modernos, capacidade inovadora, aliados a recursos gerais em instalações adequadas, equipamentos modernos, condições traduzidas pelo alto nível de qualidade dos produtos fabricados, facilmente percebido e admirado pelo mercado consumidor.

No que pese as citações apresentada no tópico teórico dedicado as competências, se faz importante acrescentar mais alguns conceitos sobre o tema, da lavra de Prahalad (1999:14), ao afirmar que “uma empresa é um portfólio de competências essenciais, as quais combinam várias tecnologias – *hard* e *soft*, aprendizado coletivo multinível e multifuncional e capacidade de compartilhar além fronteiras da empresa”. Para o mesmo especialista (1997:46), deve-se “identificar dois componentes: o conhecimento,

incorporados pelas pessoas – tácito e explícito – e o conhecimento incorporado pelas empresas e os fornecedores”.

O que se observa no setor calçadista cearense é que o uso de competências organizacionais e essenciais é algo quase exclusivo das grandes empresas, com poucas manifestações entre as médias e praticamente nulo entre as pequenas e micros.

O setor através dos seus sindicatos representativos e órgãos de apoio precisam desenvolver mecanismos que possibilitem a obtenção das eficácias a partir de competências latentes das empresas de vários tamanhos e de forma coordenada e harmônica buscarem o fortalecimento do setor em termos de vantagens competitivas.

O constatado na investigação empírica mencionado anteriormente não é capaz de assegurar vantagem competitiva sustentável.

É preciso atentar para o que nos ensina Prahalad (1997) ao afirmar que para ter competência essencial, são necessários três fatores: i) treinar os funcionários continuamente, pois o conhecimento explícito não acontece por acaso; ii) as competências devem ser usadas continuamente, desdobradas, reformuladas de diversas formas, significando transferir os funcionários de um setor para outro dentro da organização e iii) as competências podem ser desenvolvidas, quando a empresa rompe suas barreiras funcionais, organizacionais para haver trabalho em equipe.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais são aquelas que seguem três critérios; 1) oferecem reais benefícios aos consumidores, 2) são difíceis de imitar e, 3) possibilitam acesso a diferentes mercados.

Constata-se no estudo que o setor carece do desenvolvimento de competências organizacionais e principalmente das essenciais. O setor precisa melhorar a capacidade de gerir empresas fato que depende de sua capacidade de produzir inovações tecnológicas. O processo de inovação tecnológica não se restringe apenas a criação e aprimoramento de processos e produtos. Vai muito além, altera a estrutura da cadeia de valor repercutindo na vantagem competitiva da empresa (inovação tecnológica e

eficiência operacional) ou nas características do setor. Trata-se de um aspecto da competitividade, embora se saiba que a busca da mesma não se restringe ao incremento de tecnologias avançadas e/ou rearranjos produtivos. Sugere-se a promoção de ajustes nos processos produtivos, a incorporação de novas tecnologias e, sobretudo a requalificação da mão-de-obra utilizada nas micros, pequenas e médias empresas.

Uma iniciativa exitosa que se verifica no Ceará é a formação de consórcios entre pequenas empresas destinados ao fomento das vendas ao exterior – PSIs, desenvolvidos pela Agência de Promoção das Exportações do Brasil – APEX, e coordenado pelo SEBRAE-CE. O programa precisa receber adesão de mais empresas, pois seu leque de oportunidades é bastante significativo. Os resultados até então alcançados acontecem tanto no volume de calçados exportados como na agregação de valor ao produto e a consolidação do setor FIEC (2007).

Outra contribuição expressiva é possibilitada pela ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes de Couro e Calçados – ao prestar serviços aos associados orientados para o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento competitivo do setor, por meio da busca permanente de acesso às tecnologias mais avançadas e o acompanhamento mais próximo das tendências internacionais, além de criar facilidades para que os calçadistas possam atender aos requisitos do mercado interno e externo contribuindo assim para o avanço das competências do setor no Ceará.

4.2.10. Responsabilidade socioambiental

Segundo Ashley ET al. (2002) responsabilidade social “é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico”, devendo atuar de maneira proativa e coerente com seu papel de destaque na sociedade contemporânea, prestando contas a ela.

O setor calçadista do Ceará é carente de maior grau de consciência sócio-ambiental. Somente as empresas de grande e médio porte possuem programas sociais e

ambientais a nível competitivo como o que se observa nos melhores centros produtores de calçados.

As empresas menores se limitam a obtenção do licenciamento ambiental e o cumprimento da legislação específica. Não restam dúvidas que estão corretas, mas distantes da obtenção de um padrão de qualidade que lhes permita reconhecimento sustentável.

Aquelas que desejam exportar precisam entender que procedimentos ambientalmente corretos são condições mínimas exigidas pelos importadores e que precisam estar respaldadas por normas de organismos internacionais de qualidade como ISSO 9000, gestão ambiental, certificação ambiental BS-7750 e normas ISSO 14.000.

4.3. Recomendações

As recomendações aqui apresentadas estão direcionadas às empresas do setor calçadista do estado do Ceará e aos estudiosos que demonstrarem interesse na continuidade da exploração de tão empolgante tema.

A região nordeste do Brasil na qual o estado do Ceará se insere é a que tem apresentado maior desenvolvimento no país. O Ceará tem demonstrado invulgar capacidade de atração de empresas calçadistas manufatureiras de outras regiões, tradicionalmente reconhecidas nacional e internacionalmente como detentoras de alta tecnologia e de produtos de alto conceito. O plano de atração de novas indústrias é zeloso ao estabelecer incentivos progressivos para as fábricas que se instalarem no interior; sábia demonstração de promoção do desenvolvimento social e econômico em áreas de baixa densidade fabril. A proximidade das principais praças comerciais mundiais aliados a infra-estrutura logística disponível possibilitam ao setor vantagem comparativa no atendimento do mercado brasileiro e internacional.

O setor dispõe ainda de boa conectividade e logística com as principais fontes de suprimento do país, respaldo de instituições mezzos (federações, sindicatos, SEBRAE,

SENAI, centros de ensino, instituições de crédito e outros), além de bom relacionamento com a ABICALÇADOS e o *Brazilian Footwear*.

4.3.1. Macro oportunidades para o setor

O setor precisa assumir o risco de quebrar alguns paradigmas dentre os quais merecem destaque internamente: i) quebrar o modelo de “mercados nacionais” para a exploração de uma nova estratégia baseada em “mercados geográficos e climáticos”; e ii) abandonar a prática de lançamento de duas coleções anuais (“primavera/verão” e “outono/inverno”) para se dedicar ao lançamento de uma única coleção, com calçados de diferentes modelos e tipos recomendados para diferentes estações climáticas. A nova estratégia permitiria ao setor, ganhos de produtividade e ao mercado consumidor melhor liberdade de escolha.

Externamente o setor poderia explorar de forma eficiente o verão nos dois hemisférios; melhorar o foco nas grandes concentrações urbanas, nos países com maior êxodo rural e nos países islâmicos, onde as mulheres usam bastante as sandálias “rasteirinhas”.

Do ponto de vista da matéria-prima o setor poderia pesquisar novas alternativas, como fibras vegetais largamente disponíveis na região (côco, carnaúba, babaçu, sisal etc.)

4.3.2. O calçado esportivo

Vem ganhando espaço cada vez maior no mercado consumidor a presença do calçado esportivo. Tanto os orientados à prática de atividades esportivas específicas e aqueles utilizados nos momentos de lazer e entretenimento.

Dentre as estratégias sugeridas estão a fabricação utilizando materiais mais resistentes e confortáveis, *designs* mais futuristas, eficiente logística de importação de insumos e forte combate a “pirataria”.

4.3.3. Compreender os mercados

As empresas do setor precisam dedicar mais atenção à coleta e análise de informações sobre consumidores finais dos atuais e dos mercados potenciais. A identificação de oportunidades e também de ameaças passa necessariamente pela identificação de tendências e de desafios para qualquer setor econômico. Conhecer bem o cliente final envolve identificar suas características socioeconômicas, psicográficas e comportamentais de compra e uso/consumo de produtos.

As estratégias das diferentes áreas funcionais precisam estar alinhadas às estratégias organizacionais. O marketing das empresas deve ser praticado em toda a sua abrangência iniciando pela identificação de necessidades e desejos do cliente, passando por suprimento de matérias e diferentes insumos, a concepção e elaboração do produto, a distribuição envolvendo a logística, a comunicação, a transação e a pós-transação.

A competitividade exige dentre outros requisitos o encurtamento do ciclo de produção, a eliminação da demora das informações, a melhoria da comunicação interna e externa, o constante esforço para inovar produtos e serviços, o melhor relacionamento humano na empresa estabelecido nas relações interpessoais entre os colaboradores, na qualidade e nas práticas eticamente consagradas.

O setor calçadista do estado do Ceará não pode prescindir do amplo uso de ‘sistemas integrados de gestão empresarial’, ferramenta de grande contribuição às diversas fases da cadeia produtiva. As atividades de compras de insumos precisam ser revistas e modernizadas com o acesso “*on line*” às operações. As vendas “*on line*” devem ser intensamente bem utilizadas. O uso eficiente da informática e o acesso de qualidade à internet poderão se constituir num dos principais fatores impulsionadores do desenvolvimento do setor.

4.3.4. O verde-amarelo

O Brasil vem se destacando no cenário mundial como uma força emergente possuidora de características muito próprias relativas às suas vantagens comparativas. O país possui em abundância os principais recursos e competências para atender as

necessidades do mundo de hoje e do amanhã, excepcionalmente, os provenientes da natureza e os da miscigenação do seu povo.

A competência formada pela trilogia - conhecimentos, habilidades e atitudes - a cada dia vem amadurecendo e ganhando força.

Uma sinergia mais consistente entre o público e o privado é apenas questão de tempo. Os dois lados devem romper com práticas ultrapassadas e assumir posturas vanguardistas. Nosso desejo é nos tornarmos uma nação próspera capaz de ostentar índices sociais e econômicos mundialmente admirados e que possamos ser aqui uma “casa” para acolher pessoas jurídicas e naturais comprometidas com o desenvolvimento sustentável, a solidariedade e a paz entre as nações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ALLEN, Kathleen R. (2001). **MBA para dummies**. Rio de Janeiro: Campus.
- ASHLEY, Patrícia Almeida ET al. (2002). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva.
- ASHLEY, Patrícia Almeida ET al.(2003). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva.
- Bain, J. (1959). **Industrial organization**. New York: Wiley.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, 17.
- BECKER, Grace V.; RUAS, Roberto L. Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial. **ENANPAD: Brasília**, 2005.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOTERF, G.(2003) **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- COASE, Ronald. (1937) The Nature of the Firm. **Econômica**, v. 4, p.386-405.
- CARROLL, A. B. (1999) **Corporate social responsibility**. *Business & Society*, Chicago.
- CHAMBERLIN, E.H. (1956) **The theory os monopolistic competition**. Cambridge, Mass.: Harvard Univerty Press, p. 231.
- CHANDLER, A., (1962) **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA. p.15.
- COSTA, Achyles Barcelos Da. Cadeia: Couros-Calçados. In.: COUTINHO, L. G. et al. (dez.2002). Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. **Unicamp-IE-NEIT/MDIC/MCT/FINEP**, Nota Técnica Final.

- CURCHILL, G.A. Jr, PETER, P.J. (2003). **Marketing criando valor para os clientes**, 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- DONNAIRE, D. (1999) **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas.
- DURAND, Thomas. (1999) - *L'alchimie de la compétence*. **Revue Française de Gestion (à paraitre)**.
- ESTUDO SETORIAL DE CALÇADOS – FIEC - CIN 2008. Disponível em: www.fiec.org.br/cin.
- FERRAZ, J. C.; PAULA, G.M.; KUPFER, D. Política industrial. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L (Org.). (2002). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, (2001) A. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas.
- FONSECA, João José Saraiva Da. (2002) *Metodologia da pesquisa científica*. Net. Fortaleza:UECE. Disponível em: <<http://www.unifra.br/professores/claudemir/apostila>>.
- FOSS, Nicolai J.; (1997) *Resources, Firms and Strategic: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press.
- GUERRA, Antonio Fernando S. (1999). *Uma experiência com ambientes de aprendizagem cooperativa: a educação em áreas costeiras através de páginas Web*. 1999. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – **Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC**. Florianópolis.
- GIL, ANTONIO CARLOS (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas.
- GUIA INDUSTRIAL (2008) – **Federação das Indústrias do Estado do Ceará-Fortaleza. FIEC**.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. (1995). **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSRISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2002.
- HISTÓRICO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS - Período: 1990-2008 – **Associação Brasileira das indústrias de Calçados 2009. ABICALÇADOS** – Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/estatística.html>.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. (2004) Innovation, organizational capabilities, and the Born - global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n.2, p. 124-141.
- KAPLAN, Robert S. (1997). **A estratégia em ação: balanced scorecard**. – Rio de Janeiro: Elsevier – 26ª impressão.
- KLEIN, Enio Erni; GARCIA, Renato. (2007). A cadeia couro, calçados e artefatos. **Relatório Panorama Setorial**. Brasília, CGEE.
- LEONARD-BARTON, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 111-125.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. (1992). O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: **Hucitec-Abrasco**.

- MINTZBERG, Henry. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. **Harvard Business Review**.
- MINTZBERG, Henry... [et al]. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. – Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, Henry... [et al]. – (2006). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman.
- MALHOTRA, Naresh (2001). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. – 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E, (1998) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**, Rio de Janeiro; Elsevier.
- MOORE, David S... [et al;] (2006). **A prática estatística empresarial como usar dados para tomar decisões**, - Rio de Janeiro: LTC.
- MOREIRA, M.S. (2001) **Estratégia e implantação do sistema ambiental. (Modelo ISO 14000)**, Belo Horizonte: DG.
- OLIVEIRA JUNIOR. Moacir de Miranda. (2004) - *Contribuições para uma taxonomia do conhecimento organizacional e sua administração estratégica*. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos>.
- PAIVA, Ely L.; CARVALHO, José M.; FENSTERSEIFER, Jaime E. (2004) **Estratégia de produção e operações**. Porto Alegre: Bookman.
- PORTER, Michael (1989) **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro: Elsevier.
- PORTER, M.E. (1986) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análises e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, p. 21-48.
- PORTER, Michael L., (1999), **Competição: estratégias competitivas essenciais, Rio de Janeiro**, Elsevier – 16ª reimpressão, p.38.
- PRAHALAD, C.K. A competência essência. **HSM Management**, São Paulo, n.1, p.6-11, mar/abr. 1997).
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun.
- QUEIROZ, Silvana Nunes de; COSTA JÚNIOR, Manoel Pedro da (2008). Diferenças e semelhanças entre os empregos na indústria formal de calçados no Ceará e Rio Grande do Sul. **XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, 2008.
- RESENHA ESTATÍSTICA 2009 – **ABICALÇADOS 2009**. Disponível em: www.abicalcados.com.br
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo (2007). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. – 3 ed. – São Paulo: Atlas.
- RUAS, Roberto et al.(2005) O conceito de competência de A a Z – Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília: **ENANPAD**.
- RUAS, R. (2003). *Gestão por competências: Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas*. Atibaia: **ENANPAD**.
- SCHERER, F.M. (1970). *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: **Rand Mc Nally College Publishing**.
- SCHERER, F.M.; Ross, D. (1990) *Industrial market structure and economic performance*. 3 ed. Chicago: Raud Mc Nally & Co.

- SELZNICK, P. A (1972) **Liderança da administração uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- SZTAJN, R. (1999) A responsabilidade social das companhias. **In Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, nº 114, abr.jun.
- TACHIZAWA, Takeshy. (2002) **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas.
- TEECE, D. J; PISANO, G. (1994) The dynamic capabilities of firms: **Na introduction. Industrial Corporate Change**. v. 3, n. 3, p. 30-43.
- WILLIAMSON, Oliver E.(1985) **The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. **New York: The Free Press**.
- WRIGHT, Peter et al. (2000). **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 29-33.
- VERGARA, Sylvia Constant (2006) **Métodos de pesquisa em administração, 2.ed.** - São Paulo: Atlas.
- VERGARA, Sylvia Constant (2007). **Projeto e relatórios de pesquisa em administração, - 9. ed.** – São Paulo: Atlas.
- ZARIFIAN, P. (2001) **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. (2000) A organização ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. **Série de Working Papers, Nº. 00/001**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GLOSSÁRIO

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

APEX – Agência de Promoção das Exportações do Brasil

ARTESÃO-Profissional, em geral sem formação técnica, que trabalha individualmente na produção de ofício manual e aí obtém a sua renda.

BNB – Banco do Nordeste do Brasil S/A.

BS-7750 – Norma emitida pelo Instituto Britânico de Normatização (BSI) que especifica os requisitos para o desenvolvimento, implantação e manutenção de Sistemas de Gestão Ambiental que visem garantir o cumprimento de políticas e objetivos ambientais definidos e declarados.

CABEDAL - Parte superior do calçado fixada ao solado.

CABEDAL DE COURO - Parte superior do calçado confeccionada em couro animal natural.

CABEDAL TÊXTIL - Parte superior do calçado confeccionada com material têxtil.

CABEDAL SINTÉTICO - Parte superior do calçado confeccionado com material sintético.

CABEDAL INJETADO – Parte superior do calçado confeccionado com material injetável.

CADEIA DE VALOR - Conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

CEARÁ – Unidade federativa (estado) da República do Brasil, localizado na Região Nordeste.

CIN – Centro Internacional de Negócios

CLUSTER - Concentração de empresas relacionadas entre si, numa zona geográfica relativamente definida, que conformam um pólo produtivo especializado em vantagens competitivas.

COMPETÊNCIAS - Combinação específica de conhecimento aplicado, habilidades e atividades que precisam atender a três requisitos: oferecer percebíveis benefícios aos clientes/consumidores; ser difícil de imitar; e prover acesso a ampla variedade de mercados, estando também associada a um processo sistemático de aprendizagem, que envolve descoberta, inovação e capacitação de recursos humanos.

CRA – Conselho Regional de Administração.

DOWNSIZING - Técnica aplicada em administração voltada a eliminar burocracia corporativa desnecessária. Em curto prazo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA - Se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva.

FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará.

FLAMEWORK - Estrutura conceitual básica usada para resolver questões complexas.

ESTADO GAÚCHO - Denominação dada ao estado do Rio Grande do Sul, uma das unidades federativas do Brasil, localizada na Região Sul.

ETENE – Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste.

EVA – Etileno vinil acetado.

GRIFE - Palavra utilizada em francês para designar produto de luxo.

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial, Brasil.

INSIGHTS - Informação e orientação sobre idéias com o propósito de exemplificar conhecimentos.

ISO 9000 – Conjunto de Normas Técnicas que estabelecem um modelo de gestão de qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

ISO 14000 – Série de Normas Técnicas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* (ISO) que estabelece diretrizes sobre a área de gestão ambiental na empresa.

JIT – Just in time - Sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Tem como objetivo reduzir estoques e custos decorrentes.

KBV – *Knowledge Based View* – Visão da empresa baseada no conhecimento.

MADE IN BRAZIL – Palavra utilizada em inglês para designar produto fabricado no Brasil.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior.

MATRIZ SWOT – Ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente, sendo usada como base para planejamento e gestão Estratégica.

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul – Integração dos Estados Partes (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) por meio da livre circulação de bens, serviços, fatores produtivos e compartilhamento de valores que encontra expressão nas sociedades democráticas, pluralistas e defensoras das liberdades individuais.

NCM – Nomenclatura Comum do MERCOSUL - É a Nomenclatura Comum do MERCOSUL, adotada desde 1995, pelo Uruguai, Paraguai, Brasil e Argentina e que toma por base o SH (Sistema Harmonizado).

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego.

PÓLO CALÇADISTA – Localidade (cidade, estado ou região) onde se localizam várias fábricas de calçados atraídas por algum fator produtivo.

RAIS – Relação anual de Informações Sociais.

RBV – *Resource Based View* – Instrumento econômico utilizado para determinar o papel estratégico dos recursos disponíveis para uma empresa.

RESPONSIVIDADE – Comportamento de dar resposta, comportamento responsivo, de solucionar, tomar a responsabilidade para si, recepcionar questões e dúvidas no intuito de respondê-las.

SATRA – Footwear Technology Center. World Footwear Markets – England.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.

SEBRAE-CE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SELO VERDE – Certificação emitida pela *Forset Stewardship Council* (FSC) atribuído a produtos retirados da natureza de forma ambientalmente correta e enquadrados em um plano de manejo.

STAKEHOLDERS – Qualquer pessoa ou entidade que mantém relacionamento direto com a empresa intervindo de alguma forma em suas atividades ou simplesmente nelas interessada.

STRUCTURE-CONDUCTURE-PERFORMANCE – Estrutura – Conduta – Performance: paradigma dominante nas organizações industriais a partir de 1950 até a década de 1970.

THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS – A Vantagem Competitiva das Nações.

UIC – Unidade de Inteligência Comercial.

WCED - *United Nations World Comission on Environment and Developement* – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

VANTAGEM COMPETITIVA – Uma ou um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado.

ANEXOS:

ANEXO A-1 – Questionário aplicado às empresas calçadistas.



2009

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Assinale com (x) a(s) alternativa(s) que julgar conveniente e preencha os espaços em branco quando for o caso.

1. Qual o tamanho da empresa?

- a. Micro (1 a 19 funcionários). ()
- b. Pequena (20 a 99 funcionários). ()
- c. Média (100 a 499 funcionários). ()
- d. Grande (Acima de 500 funcionários). ()
- e. ()

2. Qual tipo de calçado a empresa fabrica de acordo com a NCM (Normas Comuns do MERCOSUL)?

- a. Cabedal injetado. ()
- b. Cabedal sintético. ()
- c. Cabedal couro natural. ()
- d. Cabedal têxtil. ()
- e. Outros calçados. ()

3. Qual matéria-prima a empresa utiliza na confecção dos seus calçados e onde a adquire?

- a. Couro natural () a.a Adquire em: _____
- b. Têxtil () a.b Adquire em: _____
- c. Sintético () a.c Adquire em: _____
- d. Outros: _____ () a.d Adquire em: _____

e. Onde a empresa adquire insumos utilizados na fabricação de seus calçados?

- a. Brasil ()
- b. Exterior ()

4. Qual o mercado de destino dos calçados fabricados pela empresa?

- a. Local () _____%
- b. Estado do Ceará () _____%
- c. Outros Estados () _____%

d. Exterior () _____%

5. Se a empresa não é exportadora. Indique as duas principais razões:

_____.

6. Para qual (is) país (es) desejaria exportar e ainda não foi possível?

- a. _____ Indique os dois principais motivos:
b. _____
c. _____
d. _____
e. _____

7. Quais os principais fatores foram decisivos para a empresa se instalar no Estado do Ceará?

- a. Proximidade de mercados compradores internacionais ()
b. Proximidade do mercado da capital Fortaleza ()
c. Acesso mais fácil aos clientes nacionais ()
d. Acesso mais fácil aos clientes regionais ()
e. Incentivos fiscais ()
f. Incentivos governamentais ()
g. Custo da matéria-prima mais acessível ()
h. Custo de insumos mais baixos ()
i. Mão de obra especializada ()
j. Custo com pessoal menor ()
k. Outros: _____ ()

8. A empresa se beneficiou ou se beneficia de algum incentivo governamental? Quais os dois principais?

- a. Incentivo fiscal ()
b. Instalações ()
c. Equipamentos ()
d. Promoção ()
e. Outros ()

9. A empresa tem encontrado dificuldades para exportar?

- a. Sim ()
b. Não ()

Em caso afirmativo quais as duas principais dificuldades?

10. Existem barreiras por parte de algum país para o calçado fabricado no Brasil?

- a. Sim ()
Não ()

Em caso afirmativo quais os dois principais países e as duas principais barreiras?

c. Qual (is) o(s) modal (is) de transporte que a empresa utiliza para escoar seus produtos para?

- a. Exterior: ()marítimo ()aéreo ()rodoviário ()ferroviário
b. Brasil: ()marítimo ()aéreo ()rodoviário ()ferroviário
c. Região: ()marítimo ()aéreo ()rodoviário ()ferroviário
d. Capital: ()marítimo ()aéreo ()rodoviário ()ferroviário

11. Como a empresa avalia o grau de tecnologia utilizado na fabricação frente ao que há de mais avançado no mundo?

- a. Muito atualizado ()
b. Atualizado ()
c. Não muito atualizado ()
d. Não muito obsoleto ()
e. Obsoleto ()

12. Em qual atividade da cadeia de valores da empresa a tecnologia da informação exerce maior influência na redução de custos e na diferenciação?

- a. Fornecimento ()
b. Fabricação ()
c. Administração ()
d. Serviços (vendas e logística) ()
e. Outros: _____ ()

13. Como a empresa se posiciona com o que há de mais evoluído em termos de tecnologia no setor calçadista para competir internamente?

- a. Muito bem ()
b. Bem ()
c. Razoavelmente ()
d. Ruim ()
e. Muito ruim ()

14. Quanto representa o custo de logística na cadeia de valor da empresa?

_____ %.

15. A empresa terceiriza sua produção ou parte dela?

- a. Terceiriza toda a produção ()
b. Terceiriza apenas parte da produção ()
c. Não terceiriza nada ()

Se responder a. ou b. indique os dois principais motivos.

16. A empresa é terceirizada por alguma grife?

- a.Sim, totalmente ()
b.Sim, parcialmente ()
c. Não é terceirizada ()

17. A empresa é terceirizada por algum outro fabricante?

- a.Sim, totalmente ()
b.Sim, parcialmente ()
c.Não é terceirizada ()

18. Qual o percentual de mão-de-obra direta que a empresa contrata na localidade onde está instalada?

_____ %.

19. Qual a rentabilidade da empresa comparada a rentabilidade do setor na região onde está instalada?

- a.Maior ()
b.Menor ()
c.Aproximadamente igual ()
d.Não sabe ()

20. A empresa faz uso dos serviços de universidade, escola técnica, centro de tecnologia para treinar seus funcionários ou desenvolver processos?

- a.Sim ()

Quais os dois principais?

- b.Não ()

21. A empresa enfrenta algum tipo de concorrência imperfeita em algum país para onde exporta?

- a.Sim ()

Qual os dois principais: _____

- b.Não ()

22. Quais os níveis das forças competitivas que a empresa enfrenta?

a.Concorrência interna no setor:

() Muito forte () Forte () Médio () Fraco () Muito fraco

b.Entrada de novos concorrentes:

() Muito forte () Forte () Médio () Fraco () Muito fraco

c.Produutos substitutos:

() Muito forte () Forte () Médio () Fraco () Muito fraco

d.Poder de barganha do fornecedores:

() Muito forte () Forte () Médio () Fraco () Muito fraco

e.Poder de barganha dos clientes:

() Muito forte () Forte () Médio () Fraco () Muito fraco

23. A empresa dispõe de competências suficientes para desenvolver novos produtos para os mercados em que atua?

a. Sim ()

b. Não ()

24. A empresa dispõe de competências para entrar em novos mercados?

a. Sim ()

b. Não ()

25. No caso da entrada de novos produtos no mercado atual qual a estratégia utilizada pela empresa?

a. Desenvolve um produto similar ao do concorrente ()

b. Desenvolve um produto melhor que o do concorrente ()

c. Reduz o preço de venda dos seus atuais produtos ()

d. Aguarda para ver a reação do mercado ao novo produto ()

e. Subestima o novo lançamento ()

26. A empresa realiza a Análise SWOT para conhecer o ambiente em que atua e o seu próprio ambiente interno?

a. Sim ()

b. Não ()

27. Caso tenha respondido sim na pergunta anterior a empresa detectou, quanto ao ambiente externo, oportunidades e ameaças. Como se encontra a empresa em termos de pontos fortes e pontos fracos para tirar proveito das oportunidades e rechaçar as ameaças?

a.Preparada para as oportunidades ()

b.Mais ou menos preparada para as oportunidades ()

c.Não preparada para as oportunidades ()

e.Preparada para as ameaças ()

f.Mais ou menos preparada para as ameaças ()

g.Não preparada para as ameaças ()

28. Quais as principais estratégias competitivas a empresa utiliza no mercado interno?

a.Qualidade superior dos produtos ()

b.Preços mais competitivos ()

c.Diversificação de produtos ()

d.Prazo de entrega menor ()

e.Prazo de pagamento maior ()

f.Outra: _____ ()

29. Quais as principais estratégias competitivas a empresa utiliza no mercado externo?

- a. Qualidade superior dos produtos ()
- b. Preços mais competitivos ()
- c. Inovação de produtos ()
- d. Modelos exclusivos ()
- e. Prazo de entrega menor ()
- f. Outra: _____ ()

30. Qual o grau das competências da empresa frente aos concorrentes nacionais?

- a. Muito superior ()
- b. Superior ()
- c. Sensivelmente igual ()
- d. Inferior ()
- e. Muito inferior ()

31. Qual o grau das competências da empresa frente aos concorrentes internacionais?

- a. Muito superior ()
- b. Superior ()
- c. Sensivelmente igual ()
- d. Inferior ()
- e. Muito inferior ()

32. Os custos da empresa com relação aos custos médios do setor no âmbito nacional são:

- a. Muito superiores ()
- b. Superiores ()
- c. Sensivelmente iguais ()
- d. Inferiores ()
- e. Muito inferiores ()

33. Os custos da empresa com relação aos custos médios do setor no âmbito internacional são:

- a. Muito superiores ()
- b. Superiores ()
- c. Sensivelmente iguais ()
- d. Inferiores ()
- e. Muito inferiores ()

34. Quais as principais vantagens competitivas os concorrentes internacionais têm sobre a empresa?

- a. Custo de matéria prima mais baixo ()
- b. Custo com insumos mais baixo ()
- c. Custo de mão-de-obra mais baixo ()
- d. Qualidade superior ()
- e. Incentivos governamentais superiores ()
- f. Carga tributária inferior ()

- g. Concorrentes instalados em ZPEs* ()
- h. Proximidade de mercados consumidores ()

* ZPEs- Zonas Especiais de Exportações, onde existem incentivos: fiscais, cambiais, administrativos, alfandegários etc.

35. Quais as principais vantagens competitivas a empresa tem sobre os concorrentes internacionais?

- a. Custo de matéria prima mais baixo ()
- b. Custo com insumos mais baixos ()
- c. Custo de mão-de-obra mais baixo ()
- d. Qualidade superior ()
- e. Incentivos governamentais ()
- f. Carga tributária inferior ()
- g. Proximidade de mercados consumidores ()

36. A empresa tem capacidade para construir competências organizacionais com custo mais baixos e de forma mais rápida que os competidores nacionais e internacionais?

- | | <u>NACIONAIS</u> | | <u>INTERNACIONAIS</u> |
|-------|------------------|-------|-----------------------|
| a.Sim | () | a.Sim | () |
| b.Não | () | b.Não | () |

37. Em caso da resposta ter sido não em uma ou em ambas alternativas pergunta-se: Quais os dois principais recursos que a empresa não possui para construir as competências organizacionais? Nacional Internacional

- | | | |
|--|-----|-----|
| a. Tecnologia de processos | () | () |
| b. Pessoal especializado | () | () |
| d. Máquinas e equipamentos | () | () |
| e. Instalações adequadas | () | () |
| f. Capacidade de agregar parceiros | () | () |
| g. Capacidade de compreender os mercados | () | () |
| h. Outros: _____ | () | () |

38. Qual a atitude da empresa para suprir as competências que não possui?

- a. Iniciou providências ()
- b. Não iniciou providências mas já decidiu adotá-las ()
- c. Vai esperar mais um pouco para adotá-las ()
- e. Ainda não decidiu se vai adotá-las ()
- f. Já decidiu que não vai adotá-las ()

39. Quais os dois principais procedimentos da empresa para acompanhar as inovações do setor calçadista?

- a. Participa de eventos de lançamentos de insumos ()
- b. Participa de eventos de lançamentos de equipamentos ()
- c. Participa de eventos com estilistas e *designer* do setor ()

- d. Acompanha as tendências pela mídia especializada ()
- e. Realiza pesquisas e inova ()
- f. Procura compreender necessidades/desejos dos mercados ()
- g. Copia lançamentos realizados em feiras ()

40. A empresa financia ou participa de algum programa social ou ambiental direcionado para a comunidade onde está instalada?

- a. Sim ()
- b. Não ()

Quais os dois principais: _____
_____.

41. A empresa exige dos integrantes de sua cadeia produtiva ações para não causar poluição ao meio-ambiente?

- a. Sim ()
- b. Não ()

Qual(is): _____
_____.

42. Quais as principais exigências governamentais utilizadas como poder de pressão para adoção de condutas ambientais corretas?

- a. Licenciamento ambiental ()
- b. Monitoramento ambiental ()
- c. Inspeções nas instalações da empresa ()
- d. Concessão de créditos financeiros ()
- e. Concessão de benefícios fiscais ()
- f. Concessão de incentivos governamentais ()
- g. Outros: _____ ()

ANEXO A-2 – Questionário aplicado a especialistas.



Julho de 2009

Pesquisa destinada a instruir a dissertação de Renato de Castro Santos Júnior

TEMA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COMPETÊNCIAS DO SETOR CALÇADISTA

DO CEARÁ.

QUESTIONÁRIO

- 1) Quais os fatores que mais contribuíram para o atual estágio do setor calçadista do Ceará?
- 2) Existem por parte de outros países barreiras à importação do calçado fabricado no Ceará? Quais?
- 3) Qual o grau de qualidade e preço do calçado produzido no Ceará frente a competidores nacionais e internacionais?
- 4) A mão-de-obra utilizada pelo setor é desenvolvida por universidades e escolas técnicas do Ceará, pelas próprias empresas ou em outras localidades?
- 5) Quais os níveis das forças competitivas (concorrência interna do setor, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes) existentes no setor?
- 6) O setor dispõe de competências {Competência = (Tecnologia x Processo de governança x Aprendizado coletivo)} para desenvolver novos produtos e entrar em novos mercados? Quais?
- 7) Qual o nível de investimentos do setor em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) de novos processos de fabricação e de novos produtos?

- 8) Quais as principais estratégias competitivas utilizadas pelo setor no mercado nacional e internacional?
- 9) Qual o nível das competências do setor considerando os competidores internos e externos?
- 10) Como se comportam os custos totais do setor frente aos dos competidores nacionais e internacionais?
- 11) Quais as vantagens competitivas do setor frente aos concorrentes internos e externos?
- 12) Quais as vantagens competitivas dos concorrentes internos e externos sobre o setor calçadista do Ceará?
- 13) Quais as atitudes de integrantes do setor para preencher lacunas de competências essenciais?
- 14) O setor faz uso de alianças estratégicas para atuação no mercado nacional e internacional? Quais?
- 15) Quais os procedimentos do setor relacionados às questões socioambientais?

ANEXO B – Convite para participar da pesquisa.

Fortaleza, 09 de junho de 2007

À
Ind. de Calçados...
Rua...
Fortaleza – (CE).

Ref. CONVITE PARA PESQUISA.

Senhor ou Senhora.

Apresento-me como mestrando de Gestão de Empresas, do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Emprego de Lisboa-Portugal, realizado com módulos no Brasil sob o abrigo da FGV – Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

Pela importância que o setor calçadista representa para a economia do Estado do Ceará, para as exportações brasileiras e pela relevância do assunto no desenvolvimento das empresas contemporâneas, escolhi para minha Dissertação de Mestrado realizar um **estudo de caso** tendo como tema: **“Estratégias Competitivas e Competências da Indústria Calçadista do Ceará”**.

O meu objetivo somente será concretizado se vier a contar com a decisiva participação e colaboração das empresas do setor o que me leva a formular o CONVITE para que vossa empresa empreste o seu apoio no sentido de responder o Questionário de Pesquisa, anexo.

Devo ressaltar o compromisso que assumo de manter os dados coletados exclusivamente para os propósitos do estudo, devendo os mesmos ser abordados de formula agregada e preservando o anonimato da empresa.

Contando com o vosso apoio destaco que o questionário deverá ser respondido e devolvido para o email: rcsantosjunior@gmail.com sem qualquer informação que possa identificar a empresa participante.

O trabalho final – Dissertação do Mestrado – será disponibilizado a cada *empresa participante da pesquisa* em meio virtual, como gratidão à colaboração recebida e de alguma forma contribuindo para um melhor conhecimento sobre a indústria calçadista do Ceará.

Cordialmente.
Renato de Castro Santos Júnior
Administrador CRA PI N°0070
Mestrando