Campus de São Carlos

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E PRIORIDADES
COMPETITIVAS: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESAS DO PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ - SP.**

Tânia Aparecida Nadaletto

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço: 04...1...06...103...

Ass.:

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E
PRIORIDADES COMPETITIVAS:**

**estudo de caso em empresas do pólo calçadista de
Jaú-SP**

Tânia Aparecida Nadaletto

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

DEDALUS - Acervo - EESC

31100043551

ORIENTADOR: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2003

Class.	TESE-EESC
Call.	3850
Tombo	T234/03
Sysno	132.5699

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

N127e

Nadaletto, Tânia Aparecida

Estratégias de produção e prioridades competitivas :
estudo de caso em empresas do pólo calçadista de Jaú-SP /
Tânia Aparecida Nadaletto. -- São Carlos, 2003.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2003.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos.

1. Competitividade. 2. Estratégia competitiva.
3. Estratégia de produção. 4. Prioridades competitivas.
5. Custo. 6. Qualidade. 7. Desempenho das entregas.
8. Flexibilidade. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel **TÂNIA APARECIDA NADALETO**

Dissertação defendida e julgada em 15/04/2003 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **FERNANDO CESAR ALMADA SANTOS (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovado

Prof. Dr. **FABIO MÜLLER GUERRINI**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovado

Prof. Dr. **ALCEU GOMES ALVES FILHO**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovado

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Profa. Assoc. **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

A memória de meu pai Antoninho Nadaleta
que, mesmo em situação de partida deste mundo,
conseguiu forças para me incentivar.

AGRADECIMENTOS

Muitas foram às pessoas que me auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho, seja através de orientação, sugestões, atendimento, compreensão, paciência e outras formas, sem as quais este trabalho não poderia ser concluído.

Primeiramente quero agradecer a Deus o onipotente, pela generosidade e força nos momentos de desespero, que pela suas mãos me guiou neste árduo caminho.

Ao Prof. Dr. Fernando César Almada Santos meu orientador, pela orientação segura, estímulo, paciência, compreensão e contribuição no desenvolvimento deste trabalho, principalmente nas horas mais difíceis por que passei.

Aos professores doutores, Edmundo Escrivão Filho, Wilson Kendy Tachibana, Daisy Aparecida Rebelato e demais professoras da EESC-USP.

Ao Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho, pela conversa, discussão, sugestão e pronto atendimento quando solicitado.

Aos funcionários da secretaria, José Luiz Chiaretto e Silvana Celestini, pela colaboração, gentileza, humanismo e camaradagem.

Aos meus pais Antoninho (em memória) e Flora, meus irmãos Junior e Helen, pelo incentivo durante a realização deste trabalho e compreensão de minha ausência em momentos difíceis e necessários por que passamos.

A Celso Massahiro Nagado pelo companheirismo e incentivo e aos meus amigos pela força.

Aos proprietários das empresas de calçados, máquinas para calçados, coordenadores do SENAI e do Sindicato de Calçados de Jaú, pela colaboração e pronto atendimento e fornecimento das informações necessárias.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	x
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivo.....	2
1.2. Justificativa.....	3
1.3. Estrutura do trabalho.....	4
2. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO.....	6
2.1. Estratégia.....	6
2.2. A hierarquia das estratégias.....	10
2.2.1. Estratégia corporativa.....	13
2.2.2. Estratégia empresarial ou unidade de negócio.....	14
2.2.3. Estratégias funcionais.....	19
2.3. Conceituação de estratégia de produção.....	19
2.3.1. Estratégias competitivas e prioridades competitivas da produção.....	23
2.3.2. Principais áreas de decisão.....	38
3. PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CALÇADOS.....	42
3.1. Processo de produção de calçados.....	42
3.1.1. Input.....	44
3.1.2. Processo de transformação.....	45
3.1.3. Output.....	55
4. SETOR CALÇADISTA NO BRASIL E NO MUNDO.....	56
4.1. Estrutura da cadeia produtiva brasileira.....	56
4.1.1. Pecuária de corte.....	58

4.1.2. Frigoríficos.....	59
4.1.3. Curtumes (couro).....	59
4.1.4. Máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins.....	63
4.1.5. A indústria de calçados.....	64
4.1.5.1. Principais estados produtores e exportadores.....	65
4.1.5.2. Principais pólos calçadistas.....	67
4.1.5.3. Brasil: produção, exportação e importação de calçados.....	72
4.2. Mercado de calçados Mundial: principais países líderes em: produção, exportação, importação e consumo.....	78
4.2.1. Principais países líderes em produção.....	79
4.2.2. Principais países líderes em exportação.....	81
4.2.3. Principais países líderes em importação.....	83
4.2.4. Principais países líderes em consumo.....	84
4.2.5. Resumo do mercado mundial.....	85
4.3. A Itália como principal país inovador em calçados.....	87
4.4. O Brasil frente ao <i>ranking</i> mundial.....	90
5. PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ-SÃO PAULO.....	94
6. ESTUDO DE CASO.....	104
6.1. Método do estudo de caso.....	105
6.2. Características gerais das empresas.....	106
6.2.1. Dados gerais das empresas.....	106
6.3. Planejamento estratégico do negócio.....	118
6.4. Estratégias competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas.....	123
6.5. Caracterização da estratégia de negócios praticadas a partir das prioridades competitivas das estratégias da produção.....	125
6.6. Prioridades competitivas da estratégia da produção nas empresas.....	126
6.6.1. Análise comparativa das estratégias da produção e prioridades competitivas das empresas pesquisadas.....	139
7. CONCLUSÃO.....	145
ANEXO.....	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157

FIGURAS

FIGURA 01 – Estrutura do Trabalho.....	5
FIGURA 02 – Estratégias presentes na gestão de empresas manufatureiras.....	11
FIGURA 03 – Nível hierárquico dos planos e tipos de estratégias.....	13
FIGURA 04 – Os componentes básicos de uma estratégia empresarial.....	15
FIGURA 05 – Três estratégias genéricas.....	27
FIGURA 06 – Integração entre as estratégias competitivas e as prioridades competitivas da manufatura.....	33
FIGURA 07 –Formulação da estratégia de produção.....	41
FIGURA 08 – O sistema de produção.....	43
FIGURA 09 – Alguns materiais que podem ser utilizados no desenvolvimento do produto.....	46
FIGURA 10 – Desenho feito pelo estilista no papel.....	46
FIGURA 11 – Elaboração de modelos, moldes e escalas com sistema CAD/CAM.....	48
FIGURA 12 – Corte no balancim e manual.....	49
FIGURA 13 – Algumas operações de preparação (armação).....	50
FIGURA 14 – Operações de pesponto.....	51
FIGURA 15 – Esteira de montagem circular.....	52
FIGURA 16 – Seqüência de montagem de sandália.....	53

TABELAS

TABELA 01 – Exportação de couro para os principais importadores.....	61
TABELA 02 – Brasil: importações e exportações de couro bovino por tipo.....	62
TABELA 03 – Brasil: exportações e importações de couro e peles por destino e origem.....	62
TABELA 04 – Brasil: produção para mercado interno, mercado externo e emprego.....	74
TABELA 05 – Brasil mercado de calçados.....	75
TABELA 06 – Brasil: importações de calçados por origem.....	76
TABELA 07 – Brasil: exportações de calçados por destino.....	77
TABELA 08 – Mercado mundial: principais produtores.....	80
TABELA 09 – Mercado mundial: principais exportadores.....	81
TABELA 10 – Mercado mundial: principais importadores.....	83
TABELA 11 – Mercado mundial: principais consumidores.....	84
TABELA 12 – Mercado mundial: resumo por continente – produção, importação, exportação e consumo.....	86

QUADROS

QUADRO 01 – O novo paradigma da estratégia.....	9
QUADRO 02 – Planejamento e arquitetura estratégica.....	18
QUADRO 03 – Estratégias genéricas: requisitos – recursos – competências e riscos.....	29
QUADRO 04 – Sub áreas da manufatura e prioridades competitivas da estratégia de manufatura associadas.....	37
QUADRO 05 – Sub áreas da manufatura e indicadores de desempenho.....	38
QUADRO 06 – Brasil: Estados produtores de calçados.....	66
QUADRO 07 – Brasil: exportações de calçados por Estado produtor.....	73
QUADRO 08 – Itália: produção, importação, exportação e consumo.....	88
QUADRO 09 – Caracterização das empresas pesquisadas.....	106
QUADRO 10 – Dados gerais quantitativos das empresas.....	119
QUADRO 11 – Estratégias competitivas adotadas.....	124
QUADRO 12 – Ordenação das prioridades competitivas da estratégia da produção.....	125

GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Brasil: produção, importação, exportação e consumo aparente..	91
GRÁFICO 02 – Principais países produtores.....	91
GRÁFICO 03 – Principais países exportadores.....	92
GRÁFICO 04 – Principais países consumidores.....	93
GRÁFICO 05 – Estado de São Paulo: empresas e emprego.....	94
GRÁFICO 06 – Pólo calçadista de Jaú: empresas e emprego.....	96
GRÁFICO 07 – Número de empresas e produção pares dia.....	97
GRÁFICO 08 – Exportações do pólo calçadista de Jaú.....	102

ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAEX – Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

APEX – Agência para Promoção das Exportações

ASSINTECAL – Associação Brasileira das Indústrias de Componentes para
Calçados

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAD – *Computer Aided Design*

CAM – *Computer Aided Manufacturing*

CCQ – Círculos de Controle de Qualidade

CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil

CN – Controle Numérico

CTCCA – Centro Tecnológico de Couro, Calçados e Afins

DECEX – Departamento de Comércio Exterior

FEEVALE – Federação dos Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo
Hamburgo

FENAC – Feira Nacional de Calçados

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICE – Instituto Italiano para o Comércio Exterior

ISO – *International Standart Organization*

JIT – *Just-In-Time*

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

ME – Mercado Externo

MI – Mercado Interno

Mtb – Fundo de Amparo ao Trabalhador, Ministério do Trabalho, Brasil.

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PSI – Programa Setorial Integrado

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e pequenas Empresas

SECEX – Secretaria do Comércio Exterior

SATRA – *Shoe & Allied Trades Research Association*

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TQC – *Total quality control*

RESUMO

NADALETO, T. A. (2003). *Estratégias de produção e prioridades competitivas: estudo de caso em empresas do pólo calçadista de Jaú-SP*. São Carlos, 2003. 162 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

O objetivo deste trabalho é investigar as estratégias de produção e prioridades competitivas de 6 empresas do pólo calçadista de Jaú-SP, no âmbito do mercado doméstico e internacional, e verificar como as várias áreas da produção participam como apoiadoras destas estratégias. O desenvolvimento desta pesquisa envolve um estudo de caso em seis empresas do pólo calçadista de Jaú-SP, verificando quais as estratégias utilizadas por elas e como se diferenciam dos concorrentes através do estabelecimento de estratégias genéricas, estratégias de produção e respectivas prioridades competitivas, como custo (menor custo da produção), a qualidade (sob a ótica da satisfação do cliente), o desempenho das entregas (busca por menores prazos) e flexibilidade (principalmente no que tange ao mix de produtos e volume de produção) e a sobreposição destas.

Palavras-chave: competitividade, estratégia competitiva; estratégia de produção; prioridades competitivas, custo, qualidade, desempenho das entregas, flexibilidade.

ABSTRACT

NADALETO, T. A. (2003). *Manufacturing strategies and competitive priorities: case studies in companies of the footwear industry of Jaú-SP*. São Carlos, 2003. 162 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

This work aims at investigating the manufacturing strategies and its competitive priorities in six companies of the footwear industry of Jaú-SP. This study not only involves the diagnosis of the domestic and international market, but also discusses how the various aspects of production management support these strategies. The development of this research also includes the analysis of how these companies differentiated themselves from their competitors in terms of the establishment of generic strategies, manufacturing strategies and their respective competitive priorities, such as cost (lower cost of production), quality (under the optics of customer's satisfaction), delivery performance (search for shorter deadlines) and flexibility (mainly the product mix and production volume), as well as their possible overlay.

Key words: competitiveness, competitive strategy, manufacturing strategy, competitive priorities, cost, quality, delivery performance, flexibility.

1 INTRODUÇÃO

A indústria de calçados, não só no Brasil como em qualquer lugar do mundo, principalmente a partir da década de 80 e mais acentuadamente na década de 90, com o aumento da concorrência internacional, tem procurado ajustar-se ao novo mercado, buscando maior eficiência no processo produtivo através de profundas alterações e novas formas de estruturação, não só na indústria em questão, mas em toda cadeia do processo produtivo do setor coureiro-calçadista, de forma a alcançar melhor posição frente ao mercado globalizado.

As muitas indústrias de calçados espalhadas pelo mundo atuam no mercado globalizado com uma concorrência acirrada; existe hoje uma concentração de indústrias em regiões que oferecem melhores condições para esse setor, levando a uma busca por localizações que ofereçam mão-de-obra abundante e de baixo custo, fazendo com que países desenvolvidos sofram queda na competitividade frente a países em desenvolvimento. Brasil e outros países em desenvolvimento, que possuem essas características, além de matéria-prima também em abundância, principalmente em se tratando de couro; logo, as indústrias de calçados de países desenvolvidos buscam formar parcerias “*joint ventures*” com empresas de países em desenvolvimento para expandirem seus mercados e ganharem vantagem competitiva no âmbito internacional.

O Brasil, de acordo com pesquisas realizadas, está também expandindo seus pólos para outras regiões, procurando melhores condições para essa indústria e conseguindo, assim, obter vantagem competitiva frente ao mercado mundial; muitos pólos estão surgindo, como é o caso do Estado do Ceará, Bahia e Paraíba, entre outros.

O fator preponderante para a vantagem competitiva no mercado é o custo da mão-de-obra, já que essa indústria é grande usuária de mão-de-obra e guarda

ainda muito do trabalho artesanal, principalmente com os modelos que estão surgindo na atualidade, com o uso de materiais como pedras, bijouterias finas e outros, que demandam muita habilidade manual, fazendo do calçado um complemento, um adereço e não só um produto para proteção dos pés.

Os pólos brasileiros, para serem competitivos frente ao mercado internacional, estão procurando, através de parcerias, mudança na estrutura organizacional e até mesmo no desenvolvimento da cadeia produtiva do setor coureiro-calçadista.

O objeto de estudo deste trabalho é investigar as empresas do pólo calçadista de Jaú que estão trabalhando frente às estratégias de produção para obter vantagem competitiva nesse mercado, através dos fatores determinantes para a competitividade, visto que a estratégia de produção é hoje de muita importância para essa indústria e estratégias competitivas mais perseguidas são custo e diferenciação, ditas estratégias genéricas, com as quais se busca junto ao mercado ganhar vantagem competitiva através de prioridades competitivas da produção, como qualidade, desempenho nas entregas, custo e flexibilidade, além de outras estratégias necessárias para se manter ou se ganhar posição junto ao mercado doméstico e internacional.

1.1. Objetivo

O objetivo desta pesquisa é investigar a existência de estratégias de produção e prioridades competitivas da produção, verificando-se, assim, a competitividade de seis empresas do pólo calçadista de Jaú (SP) no âmbito do mercado doméstico e internacional. Verifica-se ainda a integração das áreas funcionais como apoiadoras das estratégias do negócio. Serão analisados os fatores determinantes e considerados principais pelos empresários diante do estudo das prioridades competitivas da produção. O desenvolvimento deste estudo envolve a realização de pesquisa em seis empresas de calçados do pólo calçadista de Jaú, conhecida como a capital do calçado feminino, através de entrevistas com diretores e funcionários, bem como visitas técnicas a estas empresas, visitas a sindicatos, ao

SENAI e a representantes de máquinas para calçados, para obtenção de informações a serem analisadas.

São verificados nesta pesquisa de campo quais os procedimentos tomados pela empresa na questão da obtenção de vantagem competitiva, investigando-se quais as estratégias utilizadas que as diferenciam das empresas concorrentes, através de estabelecimentos de estratégias genéricas e estratégias de produção e suas prioridades competitivas, como: o custo – menor custo da produção, a qualidade – sob a ótica da satisfação do cliente, a rapidez nas entregas – busca por menores prazos e grau de confiabilidade, flexibilidade – principalmente no que tange ao mix de produtos e volume de produção. Estuda-se também a sobreposição destas e outras prioridades utilizadas pela empresa na manufatura.

1.2. Justificativa

Muitos são os trabalhos de pesquisa realizados na indústria de calçados do Brasil, seja no pólo do Vale dos Sinos (RS), no pólo de Nova Serrana (MG), no pólo de Franca (SP) e em outros; não existe um estudo sobre o pólo de Jaú, conhecido como a capital do calçado feminino, com predominância na confecção de calçados femininos em cabedal de couro, importante para a economia do Brasil. Conforme informações do sindicato, o setor emprega cerca de 3.500 trabalhadores diretos e possui quase o mesmo número em serviços indiretos, contando com uma média de 200 empresas, sendo estas de pequeno e médio porte.

Este trabalho realiza uma avaliação do desenvolvimento e da competitividade das empresas do pólo frente ao mercado doméstico e internacional, bem como das estratégias utilizadas para se manterem no mercado e ganharem novos mercados junto ao comércio globalizado. Através dessa investigação, serão verificadas as influências sofridas pelos *clusters* italianos, um dos maiores exportadores do mundo, lançadores da moda no mundo, não só em calçados como também em móveis e outros setores, comparando-se estratégias genéricas e prioridades competitivas existentes no mercado mundial.

Esta pesquisa é de grande importância social, já que a indústria calçadista é grande usuária de mão-de-obra de baixa qualificação, sendo um setor da economia

de grande importância na geração de empregos, tanto para a região quanto para o País.

1.3. Estrutura do Trabalho

No capítulo 2, é apresentada a revisão bibliográfica da literatura sobre estratégias de produção, incluindo-se conceitos básicos de estratégia, planejamento estratégico, hierarquia das estratégias, prioridades e vantagens competitivas

No capítulo 3, procura-se demonstrar o processo de produção da empresa de calçados femininos, apresentando-se o tipo de sistema de produção e fases do processo, desde o *design* até a embalagem do produto.

No capítulo 4, apresenta-se uma pesquisa do setor calçadista no Brasil e no mundo, demonstrando-se a estrutura da cadeia produtiva do Brasil, sua posição no *ranking* mundial e seus principais Estados produtores e o mercado mundial com os principais países produtores, exportadores, importadores e consumidores nos últimos 4 ou 5 anos. Inclui-se também um levantamento sobre as estratégias utilizadas pela Itália, principal inovadora e lançadora de moda nesse setor.

No capítulo 5, apresenta-se um levantamento sobre o pólo calçadista de Jaú, objeto de estudo desse trabalho, quanto ao número de empresas existentes, trabalhadores registrados e informalidade, estratégias utilizadas e trabalhadas para tornar o pólo competitivo no mercado internacional.

No capítulo 6, apresenta-se o estudo de caso em 6 empresas do pólo calçadista de Jaú, identificando-se suas estratégias de produção e prioridades competitivas da produção, bem como procedimentos da empresa para se atualizarem e se manterem e ganharem mercado.

No capítulo 7, apresenta-se a conclusão, elaborada através das pesquisas e investigações acima mencionadas, e recomendações.

Figura 01 – Estrutura do trabalho

2 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Para uma melhor compreensão do que é a estratégia de produção e sua importância no âmbito global do empreendimento, seja em se tratando de uma corporação ou unidade de negócio e seu inter-relacionamento com as áreas funcionais da empresa, deve-se primeiramente ter o conhecimento do que é estratégia, quais os tipos de estratégias existentes e como ocorre o inter-relacionamento da estratégia de produção com outros setores do negócio ou corporação, quais são as prioridades competitivas e as áreas de decisão da produção. Este trabalho vai se basear na existência de uma estrutura hierárquica de estratégias colocada por Santos (1999, p.30). Dessa forma, tem-se uma melhor compreensão do inter-relacionamento existente entre os vários níveis hierárquicos, no sentido horizontal e vertical.

2.1. Estratégia

Muitas são as definições encontradas a respeito do que é estratégia.

O Dicionário Escolar da Língua Portuguesa da Fundação Nacional de Material Escolar (1970, p.513) e o Dicionário Prático Júnior (1969, p.529) respectivamente definem estratégia como:

“Arte de traçar os planos de uma guerra”.

e

“Ciência que ensina a conceber e organizar o plano das operações de guerra”.

Chiavenatto (1998, p.35) relata que no início do século XIX, Carl Von Clausewitz (1831-1870), general prussiano, escreveu um “tratado sobre a guerra e princípios de guerra” (como administrar os exércitos em períodos de guerra) e que muitos teóricos da administração se basearam na organização e estratégias militares, adaptando-as à organização e estratégias empresariais.

O mesmo autor, dois anos mais tarde, diz que a estratégia surgiu da atividade militar: o antigo conceito militar define estratégia como sendo aplicações de forças em larga escala contra algum inimigo (CHIAVENATO, 2000, p.114).

De acordo com o dicionário Novo Aurélio (1999, p. 841), estratégia é “a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. Do grego *strategia* ou arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos”.

Encontra-se na literatura a conceituação de “estratégia” sempre em conformidade com os objetivos ou tipo de estratégia estudada por cada autor que apresentam a palavra “estratégia” sempre acompanhada de outra palavra como: planejamento estratégico, estratégia corporativa, estratégias internas, estratégia de produção, etc.

Algumas definições ou conceituações de estratégia segundo alguns autores:

- “Uma ‘estratégia’ é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo” (SLACK et al, 1999, p.74);
- [...] “conjunto de planos e políticas através dos quais a empresa procura adquirir vantagens em relação a seus concorrentes” (SKINNER, 1969, p.139);
- “a estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo” (CHIAVENATO, 2000, p.115);

- “os objetivos e metas em longo prazo de uma empresa, a alocação de recursos e a adoção de cursos de ação (para levar esses objetivos adiante)” (MONTANA et al, 1998, p.117);
- “a estratégia pode ser vista como a construção de defesa contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas” (PORTER, 1986, p.45);
- “Estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas” (ZACARELLI, 1990, p.15).

A estratégia é utilizada para competir pelo futuro, criando oportunidades e um espaço competitivo e dominando oportunidades. Entretanto, a empresa tem o desafio maior que é acompanhar esse domínio, criando um mapa. Hamel & Prahalad (1997, p. 25-29), argumentam que ter uma visão estratégica é reconhecer que uma empresa pode aprender grande parte de seu passado para então poder descobrir o futuro, descobrindo o paradeiro dos mercados de amanhã e utilizando a arquitetura estratégica para a construção das competências necessárias e, assim, dominar esse mercado futuro; criando metas que venham a superar os limites, desafiando os funcionários a conseguir o aparentemente impossível, a melhor alocação de recursos escassos, a busca pela criatividade, etc. Os mesmos autores argumentam ainda que, embora se clame por um novo paradigma organizacional mais enxuto, mais nivelado, virtual, modular e etc, o mesmo não acontece por um novo paradigma da estratégia onde se verifica que a maioria das empresas elabora suas estratégias de forma desatualizada e tão rígida quanto sua organização, conforme (Quadro 01).

Verifica-se a dificuldade de um conceito único para estratégia. Observa-se que nas definições os autores sempre deixam evidente que a estratégia é útil para atingir uma missão, objetivo ou meta; que a estratégia define políticas previamente traçadas para atingir um determinado objetivo; que serve como guia para solução de problemas e tomadas de decisões; que define a melhor alocação de recursos; que, na estratégia, fazem-se planos e definem-se ações a serem realizadas a longo prazo, etc. Mediante essas definições, conclui-se que ela é indispensável para todas as

empresas, para que estas venham a adquirir alguma vantagem competitiva no mercado, frente a seus concorrentes.

Quadro 01 - O novo paradigma da estratégia

Não Só	Mas Também
O Desafio Competitivo	
Reengenharia de processos	Regeneração de estratégias
Transformação organizacional	Transformação do setor
Competindo pela participação no mercado	Competindo pela participação nas oportunidades
A Descoberta do Futuro	
Estratégia com aprendizado	Estratégia como esquecimento
Estratégia como posicionamento	Estratégia como previsão
Planos estratégicos	Arquitetura estratégica
Mobilização para o Futuro	
Estratégia como adequação	Estratégia como limite
Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como acúmulo de recursos e alavancagem
Chegar Primeiro ao Futuro	
Competir dentro da estrutura existente do setor	Competir para moldar a estrutura futura do setor
Competir para liderança de produtos	Competir para a liderança de competências essenciais
Competir como entidade isolada	Competir como uma coalizão
Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para preempção global

Fonte: Hamel & Prahalad (1997, p. 27-28)

Quanto à definição, referindo-se a estratégia como plano de guerra e a utilização das estratégias de guerra adaptada à organização empresarial por teóricos de administração, pode-se dizer que, até hoje, ainda é uma estratégia de *guerra*,

porém não bélica, mas sim a guerra da competitividade do mercado principalmente com a globalização. Ansoff (1993, p. 87) coloca uma frase sobre conceito de estratégia [...] “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. A competição existente no mercado desde o início do capitalismo com a primeira revolução econômica, a “revolução comercial”, logo depois com a “revolução industrial” e atualmente com a globalização, está cada vez mais acentuada ou acirrada, fazendo com que corporações ou unidades de negócios busquem vantagem competitiva através de formulações de planos estratégicos, com estratégias competitivas nos vários níveis hierárquicos que vão desde a corporação, unidades de negócios, áreas funcionais e subáreas, no intuito de obterem maiores chances de sobrevivência, crescimento e rendimento.

Pode-se dizer, então, que as estratégias são utilizadas como armas que serão empregadas nos vários níveis hierárquicos da empresa, para se ganhar a guerra do mercado através de planos, ações e políticas desenvolvidas com tal objetivo.

Cabral (1998, p. 14) conclui que a grande diversidade de conceitos no campo da estratégia é imensa, e examinando-se a literatura, verifica-se que a palavra “estratégia” apresenta-se sempre com as mesmas idéias. Diz ainda que é certo que a estratégia é de domínio da alta administração, [...] “a administração estratégica é lidar dialeticamente, como sugerido pelo enfoque artesanal, com: raciocínio e intuição; controle e aprendizagem; estabilidade e mudança; planejamento e adaptação reativa”.

2.2. A hierarquia das estratégias

Verifica-se na literatura a existência de uma estrutura hierárquica para as estratégias empresariais como são apresentadas por alguns autores, como se pode citar: (SLACK et al; HAYES & WHEELWRIGHT; WHEELWRIGHT; 1999, 1984, 1984). Tal estrutura se desdobra em três níveis: estratégias corporativas, estratégias do negócio, denominada por alguns autores como estratégias empresarias ou unidade de negócio e estratégias das áreas funcionais. Verifica-se ainda que Santos (1998, p.50) acrescenta a essa hierarquia de estratégias as dimensões competitivas de recursos humanos e prioridades competitivas da manufatura ou produção.

Pode-se, então, classificar as estratégias empresariais em três níveis, conforme mostra a (Figura 02).

Fonte: Santos (1999, p. 30)

Figura 02 – Estratégias presentes na gestão de empresas manufatureiras

O planejamento é parte integrante da hierarquia, aparecendo em todos os níveis hierárquicos, partindo de um planejamento global, a título de corporação ou unidade de negócio. Estes planejamentos mantêm uma relação *top-down* com todas as áreas funcionais da empresa. Além do inter-relacionamento horizontal, temos o inter-relacionamento vertical para que as metas sejam alcançadas e para que cada empresa ou unidade de negócio juntamente com as unidades funcionais e suas sub-

áreas ou operações trabalhem em conjunto, com planos específicos para se realizar o plano maior, o planejamento global.

O planejamento estratégico colocado no primeiro ou segundo nível hierárquico, seja o corporativo ou empresarial /unidade de negócio, estabelece um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. O planejamento empresarial é um desenvolvimento de processos, técnicas e ações administrativas, que criam situações viáveis para analisar e avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, reduzindo as incertezas no processo decisório e conseqüentemente propiciando um aumento da possibilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela empresa, (OLIVEIRA, 2001, p. 34 e 35).

Segundo Ackoff (1982, p.3): [...] “o planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tomar atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável”.

Alguns autores (OLIVEIRA; CHIAVENATO; MONTANA; ACKOFF; 2001, 2000, 1998, 1982), apresentam vários tipos de planejamentos que também são inseridos em uma hierarquia: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Salienta-se que os níveis hierárquicos apresentados apenas fazem uma melhor definição da hierarquia no que se refere a tomada de decisões e níveis de planejamento nas empresas e deixam evidente que todo planejamento é composto por estratégias, daí a denominação de planejamento estratégico (Figura 03).

Fica evidente que todo planejamento possui estratégia que estabelece objetivos, metas e políticas, bem como a alocação de recursos e adota cursos apropriados de ações para levar os objetivos adiante.

Figura 03 - Nível hierárquico dos planos e tipos de estratégias

2.2.1. Estratégia corporativa

A estratégia corporativa - *corporate strategy* - é colocada no primeiro nível da hierarquia conforme (Figura 02). É na formulação dessa estratégia que a corporação decide de quais unidades de negócios a corporação vai ou quer participar, de quais negócios deverá desistir ou desligar-se, como alocar recursos (dinheiro) para cada unidade de negócio, etc.

A corporação, ao tomar estas decisões, estará se posicionando em seu ambiente global, econômico, político e social. A corporação, ao formular ou rever sua estratégia corporativa, está influenciada pelos fatores ambientais e ainda deve levar em consideração circunstâncias, preferências e capacitações dos diversos negócios do grupo (SLACK et al, 1999, p.75).

A estratégia corporativa deve determinar suas políticas, ações, planos e metas a serem alcançadas para cada unidade de negócio existente na corporação.

2.2.2. Estratégia empresarial ou unidade de negócio

A estratégia das unidades de negócios - *business unit strategy* - está situada no segundo nível da hierarquia, relacionando-se diretamente com a estratégia corporativa e com as estratégias funcionais.

A estratégia empresarial é feita por uma escolha da empresa sobre qual caminho deve, pretende ou irá seguir entre a variada gama de alternativas existentes, sempre verificando onde está e onde se quer chegar. Deve estabelecer, para tanto, alternativas de ação e política a serem implementadas para se atingir um objetivo, cumprindo, assim, a missão desejada.

Em termos empresariais, a estratégia é definida por Chiavenato (2000, p. 114-119) como: [...] “a mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando atingir objetivos em longo prazo” ou, ainda, a estratégia empresarial [...] “é a determinação da futura postura da empresa, com especial referência a sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas”. Existem três componentes básicos de uma estratégia empresarial: o ambiente, a empresa e a adequação entre ambos, devendo a empresa compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais para extrair o máximo proveito das oportunidades externas e expondo-se o mínimo possível às ameaças como: coação e contingências ambientais (Figura 04).

Wheelwright (1984, p. 82) diz que as estratégias de unidade de negócio possuem atividades críticas como:

- a) determinar o tamanho e os limites de cada negócio operacionalmente ligado à estratégia da corporação, considerando: produto, mercado e serviço.
- b) especificar as bases nas quais a unidade de negócios irá se apoiar para obter ou manter vantagem competitiva.

Quanto à estratégia de negócios, estas devem apoiar-se nas áreas funcionais e sub-áreas que devem ser inseridas na gestão estratégica de negócios,

identificando as prioridades e dimensões competitivas do momento estudado e futuro das áreas funcionais, como: recursos humanos, marketing, produção, finanças, qualidade, pesquisa & desenvolvimento, etc.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 115)

Figura 04 – Os componentes básicos de uma estratégia empresarial

Vários autores enfatizam o ambiente em que a empresa está inserida, já que esse ambiente é muito amplo e competitivo, principalmente após a globalização. Pode-se citar (PORTER; OLIVEIRA; ROBINS; 1989, 2001, 2000), que colocam o ambiente como fator importante para a formulação de estratégia competitiva da empresa. O conhecimento do ambiente interno e externo ou direto e indireto, no qual a empresa está inserida facilita a tomada de decisão através da identificação e avaliação da influência de cada variável em seu negócio para que sejam tomadas as

decisões mais acertadas. Para este trabalho de pesquisa, considera-se a análise apresentada por (OLIVEIRA, 2001, p. 65-70).

- **Ambiente interno**

A análise interna tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da empresa no reconhecimento de seus pontos fortes, pontos fracos e neutros, oportunidades e ameaças que estão no ambiente e as melhores maneiras de se evitar ou usufruir dessas situações.

O ambiente interno consiste nos fatores internos da empresa, aqueles de que ela possui certo domínio, considerando-se: produto de linha, novos produtos, promoção e comercialização, sistemas de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros/finanças, controle e imagem institucional.

- **Ambiente externo**

A análise externa tem por objetivo analisar as ameaças e oportunidades do ambiente em que está inserida, bem como a melhor maneira de evitar ou usufruir da situação, devendo a empresa olhar para fora de si, para o ambiente externo no qual esta inserida. Esta análise deve ser realizada pela empresa como um todo, verificando-se: mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes.

Segundo Kotler (1996, p.77), a chave para as oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que seus concorrentes, pois:

- toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;
- toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem; e
- uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas

características particulares satisfazem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental, de forma mais eficaz que sua potencial concorrente.

Observa ainda que uma oportunidade ambiental pode não ser viável para se tornar uma oportunidade empresarial.

Para Robins (2000, p.98-104), a administração possui duas estratégias gerais que adotam para reduzir as incertezas ambientais: as estratégias internas e externas.

As **estratégias internas** podem reagir adaptando e alterando suas ações de acordo com o ambiente. As estratégias internas evidenciam ações que podem ser tomadas por praticamente todas as organizações no intuito de melhorar sua adequação ao ambiente, diminuindo o impacto do ambiente sobre operações da organização de várias formas: alterando domínios, recrutamento, absorção de impacto, uniformização, racionamento e dispersão geográfica.

As **estratégias externas** podem tentar alterar o ambiente para que se ajuste melhor às capacidades da organização. As estratégias externas buscam alterar o ambiente diretamente para torná-lo favorável à organização, que vão desde o uso de anúncios, moldando a preferência do consumidor, até acordos legais com um concorrente para restringir a competição, como: propaganda, contrato, cooptação, associações e *lobby*.

O planejamento estratégico reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos através de formulação de estratégias por um processo implícito ou explícito, de modo a garantir que as políticas dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas a serem alcançadas (PORTER, 1986, p.13).

Quando da formulação da estratégia empresarial, o sucesso reside no aprofundamento do relacionamento das empresas com seu ambiente competitivo. Para ampliar a previsão do setor e desenvolver uma arquitetura estratégica de apoio, conforme (Quadro 02). A arquitetura estratégica é a planta de alto nível de emprego das novas funcionalidades, aquisição de novas competências ou a migração das

Quadro 02 – Planejamento e arquitetura estratégica

	Planejamento Estratégico	Criação da Arquitetura Estratégica
Objetivo de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria incremental na participação e posição no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição das regras do setor e criação de novo espaço competitivo
Processo de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado em fórmulas e rituais • Setor e estrutura de mercado existentes como base • Análise da estrutura do setor (análise da segmentação, análise da cadeia de valor, análise da estrutura de custos, <i>benckmarking</i> com a concorrência etc) • Teste da adequação entre recursos e planos • Elaboração do orçamento e alocação de recursos entre projetos concorrentes • Negócios individuais como unidade de análise 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploratória e aberta • Compreensão das discontinuidades e competências como base • Busca de novas funcionalidades ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais • Ampliação dos horizontes de oportunidades • Teste para estabelecer o significado e a época favorável das novas oportunidades • Desenvolvimento de planos de abordagem às oportunidades • A corporação como unidade de análise
Recursos de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Executivos das unidades de negócios • Poucos especialistas • Orientado para o <i>staff</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos gerentes • A sabedoria coletiva da empresa • Orientado para a diretoria e para o pessoal de linha

Fonte: Hamel & Prahalad (1997, p. 327-328)

competências existentes e a reconfiguração interface com os clientes. Uma arquitetura estratégica não pode ser vista como eterna, já que não é estanque, e o que

se vê como uma boa estratégia hoje, poderá não ser boa amanhã. Portanto, esta deve sempre ser atualizada de acordo com o que for melhor hoje em termos de estratégia (HAMEL & PHAHALAD, 1997, p.124-133).

As empresas precisam de uma nova perspectiva sobre o que significa ser “estratégico”. Elas precisam fazer novas perguntas estratégicas: não apenas como maximizar a fatia do mercado e os lucros dos negócios de hoje mas quem pretende ser, como, que novas funcionalidades querem criar para os clientes e que novas competências essenciais devem estar desenvolvendo. [...] a arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o “amanhã” torna-se o “hoje” e o que ontem era uma previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional (HAMEL & PHAHALAD, 1997, p.131, 327).

2.2.3. Estratégias funcionais

A estratégia funcional - *functional strategy* - ocupa o terceiro nível dentro da hierarquia e está relacionada com a estratégia de negócio e com as dimensões e prioridades competitivas.

A estratégia funcional dentro do negócio necessita que cada função considere seu papel em termos de contribuição para os objetivos estratégicos e/ou competitivos do negócio. Cada área funcional ou setores como: marketing, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento e outros, em cada empresa poderão apresentar-se em diferentes áreas funcionais dependendo da atividade e política adotada, sendo necessário traduzir os objetivos do negócio de forma a encontrar a melhor maneira de organizar seus recursos para apoiar o negócio. É preciso, portanto, que cada área funcional tenha uma estratégia funcional (SLACK et al, 1999, p.75).

2.3. Conceituação de estratégias de produção

A produção não deve ser considerada como dado de um problema. Porém, deve ser utilizada no processo de formulação de estratégias, examinando-se

os balanceamentos *trade-offs* que serão necessários para adequar a estratégia à produção e a produção à estratégia (BETHLEN, 1998, p.343).

A função principal da produção é transformar insumos em bens ou serviços, mas esta não é a única função, pois está relacionada com setores da empresa como engenharia do produto, recursos humanos, compras e outros, para que juntos possam trabalhar no desenvolvimento de estratégias do negócio, não devendo, portanto, serem vistos como um departamento estanque.

Segundo Slack et al (1999, p.75-76), todas as macrooperações da organização são constituídas de uma hierarquia de microoperações. Cada microoperação pode precisar desenvolver seus próprios planos (de cada unidade ou departamento) que, no contexto da microoperação, podem ser denominados estratégicos pelo fato de que orientarão sua tomada de decisões no âmbito da macrooperação total. A estratégia de produção deve contribuir para os objetivos do nível imediatamente superior, considerando-se as necessidades dos clientes e fornecedores internos e auxiliando-se outras áreas do negócio a darem contribuições para a estratégia.

Em se tratando de macrooperação, define-se a estratégia de produção como:

A estratégia de operações é o padrão de decisões e ações, que define o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuam para a estratégia de negócios da organização. (SLACK et al, 1999, p.75).

Já em se tratando de microoperações, um plano de produção pode ser definido como:

A estratégia de (micro) operações é o padrão global de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e atividades de cada parte da produção de forma que apoiem e contribuam para a estratégia de produção do negócio. (SLACK et al, 1999, p.75).

Steiner (1969, p.12) coloca a existência de dimensões de planos divididas em cinco partes. A primeira corresponde ao planejamento em si, podendo ser de produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, recursos humanos, etc., dirigindo, portanto, as áreas funcionais. A segunda dimensão é dirigida ao que podemos chamar de elementos do planejamento, tais como objetivos, estratégias, políticas, normas, procedimentos, etc. A terceira corresponde à definição do tempo do planejamento, podendo ser a curto, médio ou longo prazo. A quarta diz respeito às unidades organizacionais onde o planejamento será julgado no âmbito das áreas corporativas, funcionais ou divisionais. A quinta diz respeito às características do planejamento, podendo este ser simples ou complexo, quantitativo ou qualitativo, estratégico ou tático, público ou confidencial, formal ou informal. Inclui, portanto, planos para a produção e venda de produtos para um conjunto de consumidores, objetivando obter vantagens sobre seus competidores.

Wheelwright (1984, p.83) observa que o objetivo da estratégia funcional (produção) é dar suporte à estratégia de negócios, devendo especificar como cada área funcional deve suportar uma vantagem competitiva e como integrar as diversas áreas funcionais.

Hayes & Wheelwright (1984, p. 395-397) observam que alguns dos estudos mais recentes relacionados à estratégia da produção foram úteis em alertar sobre a contribuição que o papel da manufatura (produção) desempenha para o sucesso de uma empresa, sendo um assunto complexo para uma simples resposta “sim” ou “não”. Observam ainda que suas experiências indicam que a manufatura pode exercer pelo menos quatro papéis principais na estratégia competitiva da empresa, a saber:

Estágio I – Minimização do Potencial Negativo da Produção: “Internamente Neutra”

A produção é vista como sem capacidade de influenciar no sucesso competitivo da empresa. O nível gerencial procura simplesmente neutralizar qualquer impacto negativo que ela possa ter. A flexibilidade e a reatividade da manufatura é mantida flexível.

Estágio II – Alcançar paridade com os competidores: “Externamente Neutro”

O costume desta indústria é mantido. As decisões de planejamento sobre os investimentos na manufatura em geral seguem as tendências do mercado em que se atua. Investimento em capital são os meios preferidos de obtenção de vantagem competitiva. A competência da manufatura pode contribuir apenas na vantagem competitiva através da decisão perspicaz relativa a quando se fazer estes investimentos.

Estágio III – Prover suporte confiável à estratégia do negócio: “Apoio Interno”

A empresa espera que a manufatura provenha suporte significativo à sua competitividade geral. Mudanças na estratégia do negócio são prontamente traduzidas por implicações na manufatura.

Estágio IV – Perseguir uma vantagem competitiva baseada na manufatura: “Externamente Suportável”

Dá-se quando a estratégia competitiva da empresa é baseada num significativo grau de suas capacidades manufatureiras. A manufatura passa a fazer parte do planejamento estratégico, na busca pela antecipação das tendências na produção, sejam estruturais ou infra-estruturais, utilizando-se suas novas capacitações e antecipando-se aos concorrentes.

Segundo Barros Neto et al (1999a, p. 4), a estratégia da produção não leva a uma eficiência máxima, mas dá consistência entre as potencialidades políticas e vantagens competitivas da empresa, sendo essa estratégia um padrão de decisões referentes a produção e estas devem ser coerentes entre si, com as estratégias competitivas e com as áreas funcionais.

Com base nestas definições, verifica-se que a área funcional da produção não apresenta um papel reativo de apenas executora dos planos e ações estratégicas, passando a apoiar as estratégias da empresa e a influenciar diretamente nas estratégias.

Slack et al (1999, p. 77-79) observa que a produção procura satisfazer os clientes, desenvolvendo seus cinco objetivos de desempenho: custos, qualidade,

rapidez, confiabilidade, flexibilidade (produto/mix ou composto e serviços), de acordo com o que os clientes valorizam no produto ou serviço, como: baixo preço (custo), serviços isentos de erros (qualidade), entrega rápida (rapidez), confiabilidade na entrega (confiabilidade), produtos e serviços inovadores (flexibilidade). Devem ainda as empresas definirem a importância relativa dos fatores competitivos da empresa entre critérios ganhadores de pedidos, qualificadores de pedidos e menos importantes. Barreto et al (1999, p. 2) observam que o ponto crítico da formulação de uma estratégia de produção é identificar estes três fatores. Observam ainda que a decisão sob a ótica do cliente está em atender as necessidades dos mesmos. Sendo essas necessidades distintas, torna-se importante definir esses fatores para cada grupo de clientes ou consumidores e os respectivos produto/serviços.

Fica evidente que as decisões a serem tomadas ao se formularem as estratégias de produção devem ter muito claras as necessidades dos clientes, e que esses clientes encontram-se em diferentes nichos de mercados para aquisição de diferentes produtos com diferentes exigências de acordo com a necessidade e uso.

2.3.1. Estratégias competitivas e prioridades da produção

Administradores são julgados pelo brilhantismo de suas estratégias, que são medidas em termos das proporções em que se dá à empresa uma vantagem competitiva em relação à concorrência. A estratégia não é apenas alguma coisa planejada, é também algo que acontece – surge à medida que pessoas reagem à idéia e a interpretam. A questão não é dizer que a estratégia não pretende criar uma vantagem competitiva – ela pode realmente pretender isso. Porém, a questão principal é saber o que leva a uma vantagem competitiva sustentável, se existir, pois, como a própria concorrência, é um alvo em permanente movimento (ECCLES et al 1994, p.109-110).

Silva (2001, p. 36, 38-40), em seu trabalho de pesquisa, observa que a competitividade existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam, existindo vários tipos de competições que se sucedem no cotidiano. Trabalha com fatores que constituem a competitividade da firma, como: sistêmicos, que são tanto as forças externas quanto às econômicas, legais, fiscais, etc. (não

controláveis pela firma), estruturais, que são a estrutura de mercado (oferta e procura), bem como as formas específicas de regulação da concorrência (que podem ou não ser controlados pela firma) e internos, que é a capacidade empresarial da firma em inovação, objetivos, rotina, recursos produtivos, etc. (controláveis pela firma)

Quando da formulação da estratégia, existem, segundo Porter (1989, p.24), algumas forças competitivas consideradas mais acentuadas e cruciais, como a facilidade de entrada no mercado, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores e rivalidade, que são determinantes para uma análise da concorrência da indústria.

Muitos são os problemas enfrentados hoje pelas empresas, sendo que, conforme observam Hamel & Prahalad (1997, p.16-20): [...] “o verdadeiro problema competitivo é retardatários *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos”. [...] “É possível uma empresa colocar em prática o *downsizing* e a reengenharia sem nunca confrontar a necessidade de regenerar sua estratégia principal, repensar as fronteiras de seu setor, imaginar o gosto dos clientes para daqui a cinco ou dez anos”. [...] “A liderança de mercado de hoje certamente não significa a liderança de mercado amanhã, devendo-se pensar a respeito do futuro. As novas soluções não surgem ao acaso ou porque as empresas desafiantes são incrementalmente menos ortodoxas do que as líderes e sim, porque descobrem novas soluções pela disposição de enxergar muito além das soluções antigas”.

Segundo os autores, deve-se pensar em duas séries de perguntas, e, quando os executivos não tiverem respostas para o futuro ou estas não forem diferentes das respostas de hoje, a empresa provavelmente terá poucas chances de continuar onde estão em questão de liderança, de possuir prioridades competitivas e obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes num futuro. Levantam-se perguntas como:

- 1) Que cliente está servindo hoje e que clientes servirá no futuro?
- 2) Através de que canal atinge seus clientes hoje. Quais os canais que atingirá os seus clientes no futuro?
- 3) Quem são os seus concorrentes hoje? Quais serão seus concorrentes no futuro?

- 4) De onde vêm seus lucros de hoje? De onde virão seus lucros no futuro?
- 5) Que competências fazem de sua empresa uma empresa única hoje. Que competências farão de sua empresa uma empresa única no futuro?
- 6) De que mercados de produtos finais você participa hoje? De que mercado de produtos finais participará no futuro.

Segundo Santos (1998, p. 51), para obtenção de vantagem competitiva em seus mercados, as empresas diferenciam-se da concorrência por meio do estabelecimento de prioridades ou dimensões competitivas para cada uma das áreas funcionais. As prioridades ou dimensões competitivas referem-se a um conjunto de opções que uma unidade de negócios, independentemente do setor econômico em que esteja inserida, tem para competir no mercado durante um certo horizonte de tempo.

Para Porter (1986, p.16-17): [...] “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá, denominada ‘roda da estratégia competitiva’, demonstra a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa, sendo que no centro temos os objetivos econômicos e não econômicos da empresa; os raios da roda representam as políticas operacionais com as quais a empresa busca atingir suas metas, devendo a empresa definir em cada tópico as políticas operacionais básicas nesta área funcional, e ainda... como uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir, o centro (metas), devendo estar conectado entre si; do contrário a roda não irá girar”.

Para Hayes & Wheelwright (1984, p. 395-399), a produção pode exercer pelo menos quatro papéis na estratégia competitiva da empresa, passando através de movimentos sistemáticos de um estágio para outro adjacente. Os mesmos autores (p. 366) observam que, quando da formulação de uma estratégia competitiva, existe uma integração com a produção e verifica-se ainda como a produção pode contribuir para a estratégia empresarial, fazendo com que a manufatura não seja apenas apoiadora da estratégia empresarial, mas contribua gerando vantagem competitiva.

Segundo Martins et al (1998, p.9-10), uma unidade de negócio, ao estabelecer seu planejamento estratégico, deve fixar diretrizes de atuação das várias

áreas funcionais, visando obter vantagem competitiva a partir de uma estratégia financeira, marketing ou manufatura, como: informatização, desmobilizações, qualidade total, aquisições, incentivos, projeção de demanda e robotização.

A estratégia competitiva concentra-se na análise setorial que se refere às áreas funcionais, enquanto a vantagem competitiva concentra-se no negócio. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva na indústria; já a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que o negócio cria para seus compradores.

O novo contexto econômico, como a consolidação da globalização e a formação dos blocos econômicos, aumentou acirradamente a concorrência, levando a uma mudança na competitividade das empresas, em que o mercado passou de vendedor para comprador e seus concorrentes não são mais as empresas da região ou do País, mas as empresas do mundo todo. Tal fato levou essas empresas a se organizarem de forma a obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes no mercado global, através da procura por melhor atendimento ao cliente referindo-se as suas exigências e necessidades presentes e futuras.

Segundo Porter (1989, p. 9-14), mesmo tendo o negócio inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação a seus concorrentes, existem três tipos básicos de vantagem competitiva que um negócio pode ter: liderança no custo total ou diferenciação e enfoque (Figura 05), que são denominadas estratégias genéricas, potencialmente eficientes para uma empresa superar as outras na indústria. A empresa que se posicionar no meio-termo, ou seja, que relutar em fazer suas escolhas sobre como competir, aspirando a uma vantagem competitiva para todos os meios, pode não alcançar nenhuma.

Bethlen (1998, p. 41), diferentemente do que é afirmado por Porter (1989), observa que: [...] “a empresa pode combinar, mesmo no âmbito total de mercado, as estratégias de menor custo (liderança em custo) com as de maior preço de venda (diferenciação do produto), principalmente se houver descontinuidade tecnológica (*break through*)”.

Fonte: Porter (1989, p. 10) adaptada

Figura 05 - Três Estratégias Genéricas

As estratégias genéricas, quando colocadas em prática, constituem uma força para a empresa e podem ser vistas como métodos alternativos viáveis para se conseguirem vantagens competitivas no mercado. Estas podem ser utilizadas uma de cada vez ou simultaneamente, cada uma perseguindo ou enfocando liderança no custo, com produtos de mais baixo custo ou a diferenciação, oferecendo produtos inovadores, de alta qualidade, rapidez nas entregas ou até a flexibilidade de produtos ou modelos, alcançando, assim, alguma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes no mercado-alvo, conforme explicação abaixo.

- Liderança no custo – é a mais clara das três estratégias genéricas. A lógica estratégica de liderança em custo deve fazer com que a empresa se torne um produtor de baixo custo em sua indústria. Através das diversas políticas funcionais, através de uma economia de escala, registros de patentes, utilização de tecnologia, utilização de insumos de baixo custo, projetos econômicos, mão-de-obra de baixo preço, etc.
- Diferenciação – neste tipo de estratégia, a lógica da estratégia da diferenciação exige que o negócio escolha em que vai diferenciar-se dos seus concorrentes, buscando diferenciação através de produtos diferenciados do concorrente, desenvolvimento de marcas (*griffe*),

forma de atendimento ao consumidor, tipo de entrega, estratégia de marketing, etc, ou seja, procurando obter uma diferenciação sobre os concorrentes para ganhar mercado.

- Enfoque - o negócio deve escolher um ambiente competitivo estreito na indústria. O negócio, no enfoque custo, procura vantagem de custo em seu segmento-alvo. Já no enfoque diferenciação, a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo.

Quando se discutem as estratégias genéricas, estas necessitam de procedimentos de controle e sistemas criativos. Além disso, aparecem quando do seu uso algumas implicações comuns, exigindo-se para sua sustentabilidade que a empresa possua algumas barreiras, pois cada estratégia genérica representa uma ameaça potencial para outras empresas, como também são vulneráveis a diferentes tipos de ataques a qualquer descuido (Quadro 03).

Barreto et al (1999 p.3 e 4), em sua pesquisa, utiliza um modelo de estratégias genéricas de produção com quatro estágios ou possibilidades: estratégia mantenedora (qualidade, confiabilidade e preço), estratégia orientada para os mercados (qualidade, confiabilidade e gama), estratégia reorganizadora (qualidade, desempenho do produto, rapidez e flexibilidade) e estratégia inovadora (qualidade, rapidez, desempenho do produto e novo produto). Logo, estas estratégias assemelham-se muito às prioridades competitivas da produção mencionadas por muitos autores já citados neste trabalho.

Aktouf (2002, p.43-53) faz várias críticas às teorias de Porter. O autor observa que o porterismo tornou-se mais que uma simples teoria, em que sua concepção da economia espalha-se pelo planeta e se enraíza nas consciências e no ensino, tornando-se suas idéias fundamentos obrigatórios de disciplinas nos cursos de graduação e pós-graduação em Harvard. Ressalta o que chama de cavalos de batalhas típicos do porterismo, as estratégias genéricas, que se resumem em políticas de redução massiva de mão-de-obra; observa que em Porter trata-se de uma conduta de pretensão heurística, de induzir para depois deduzir, a partir de situações limitadas e

Quadro 03 – Estratégias genéricas: requisitos – recursos - competências e riscos

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E COMPETÊNCIAS EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS	RISCOS QUE A EMPRESA CORRE
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa da mão-de-obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação. Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas	Não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam; • tecnologia muda; • outras bases para liderança no custo se desgastam. Proximidade na diferenciação é perdida. Enfocadores no custo obtêm custo ainda baixo em segmentos.
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica.	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas	Não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam; • bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores. Proximidade do custo é perdida. Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos.
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	A estratégia do enfoque é imitada. O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais <ul style="list-style-type: none"> • estrutura erode; • demanda desaparece.

Fonte: Porter (1986, p. 54-55) - Adaptada

estritamente situadas no espaço (em geral americano), no tempo (pós-guerra e ascensão da economia financeira da administração), da ideologia e outros. Cita como podemos, apoiando-se em Porter, formular hipóteses de que o mercado é uma arena mundial limpa, com jogadores, potências financeiras, políticas e militares que manipulam. Aktouf apresenta ainda mais críticas. Vasconcelos et al (2000, p. 25) também apresentam algumas críticas, observando que Porter oferece explicações expressas como uma estrutura consistente e empiricamente verificável, capaz de prever o comportamento de empresas em muitos casos reais. No entanto, seu processo intra-organizacional tem papel secundário e a indústria é vista apenas como um conjunto de atividades organizadas, e as diferenças entre as firmas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem considerar o que acontece no interior das fronteiras organizacionais [...]. O que se observa é que, embora muitos o critiquem, muitos também utilizam suas teorias em seus trabalhos, dos quais podemos citar alguns: (TORQUATO et al; RODRIGUES et al; SALOMÃO; SANTOS; 2000, 2000, 1998, 1999) e outros pesquisadores desta área, quer sejam eles referenciados ou apenas consultados neste trabalho.

Em se tratando de estratégia do negócio, segundo a maioria dos autores, como Santos (1999, p.63), a integração externa da manufatura e a estratégia competitiva da empresa baseiam-se, em grau significativo, nas capacidades da produção para participar efetivamente da concepção da estratégia empresarial como apoiador.

As empresas estabelecem várias prioridades competitivas em suas diversas áreas funcionais para obtenção de vantagem competitiva (Pires, 1994, p.35). Cada prioridade ou dimensão competitiva pode ser adotada simultaneamente com outra de acordo com o grau de importância dado pela empresa em diferentes épocas, devido ao fato de as estratégias não serem estanques, podendo a empresa, de acordo com o seu objetivo do momento, utilizá-las da melhor forma possível. Verifica-se ainda que alguns autores apresentam essas prioridades em números diferentes, sempre em conformidade com suas visões, como podemos ver:

- no estabelecimento de uma estratégia de manufatura, devem-se formular objetivos e diretrizes, como: custos, qualidade, prazos de

entrega, flexibilidade, inovação, produtividade (MARTINS et al, 1998, p. 10-11),

- observam que existem cinco objetivos de desempenho da produção, que são compostos por muitas medidas menores, a saber: custo, qualidade, rapidez (velocidade), confiabilidade, flexibilidade (produto/serviço, mix ou composto de produtos e ainda volume e/ou entrega) (SLACK et al, 1999, p.77-78 e 91-103);
- na estratégia funcional da manufatura as prioridades mais citadas mundialmente são: o custo – menor custos de produção, a qualidade – sob a ótica da satisfação do cliente, o desempenho das entregas – a busca pelos menores prazos e grau de confiabilidade dos mesmos e a flexibilidade – principalmente o mix de produtos e volume de produção (PIRES, 1994, p. 46);
- as prioridades competitivas são: custo, qualidade, flexibilidade, entregas e serviços (GARVIN, 1993);
- , a estratégia da manufatura tem como prioridades competitivas: preço, qualidade, confiabilidade e flexibilidade, sendo esta de produto ou *mix* e de volume (HAYES & WHEELWRIGHT, 1984, p. 40-41).

As prioridades competitivas têm sua ordenação continuamente renovada a partir das mudanças no ambiente competitivo da empresa (SANTOS, 1999, p. 62).

Quando as empresas escolhem quais as prioridades competitivas a serem desenvolvidas a fim de alcançarem seus objetivos, estas são avaliadas pelos consumidores através dos resultados de vendas. Tal avaliação é feita através do comportamento dos consumidores que valorizam o produto da forma que melhor vier a satisfazer suas necessidades.

Schuler et al (1995) contemplam as prioridades apresentadas por Porter, observando que na de redução de custo as empresas tentam se diferenciar ao

conseguir produzir pelo menor custo, através de: controles mais rígidos, minimização de custo administrativo e busca de economia de escala. Também persegue através dessas medidas o aumento da produtividade, o custo de *output*, através de redução de funcionários, salários, contratação de funcionários de meio-período, sub-contratação, automação, mudanças nas regras de trabalho e flexibilidade.

Sobre as prioridades competitivas da produção, o que se verifica é que, apesar de aparecerem em grande número e de forma diferenciada, abrangem os mesmos conteúdos apenas diferenciando-se em nomenclatura e condensando procedimentos ou habilidades em uma única prioridade, variando, portando, no grau de importância dada por cada autor.

Para Martins et al (1998, p. 10), [...] “toda empresa existe para produzir um bem/serviço final que tenha valor para o consumidor. No estabelecimento de uma estratégia de manufatura/operações, devem ser analisados e formulados objetivos e diretrizes quanto a”:

- **Custo** – a produção de um bem ou serviço ao menor custo possível é um objetivo permanente de toda e qualquer organização. A dimensão de custo que pode traduzir-se em menor preço de venda é o grande fator decisivo do consumidor, levando a estratégia de redução de custo a ter enorme impacto na vantagem competitiva.
- **Qualidade** – A melhoria da qualidade foi o grande trunfo das empresas japonesas na conquista de mercados cada vez maiores e mais sofisticados. A dedicação de esforços na área tem um duplo efeito no aumento da vantagem competitiva. Ao contrário do que sempre se imaginou, traz uma conseqüente redução de custos de produção.
- **Prazo de entrega** - quanto menor o prazo de entrega de um produto/serviço, tanto mais satisfeito ficará o consumidor e menores serão os estoques intermediários, maior será o giro de estoque de matérias-primas e mais cedo será realizada a receita e menores serão os desperdícios e perdas.
- **Flexibilidade** – É a capacidade que a empresa deve ter para rapidamente adaptar-se às mudanças nas tendências do mercado. Deve ser ágil na adaptação de seus produtos às novas exigências do

consumidor. Quanto mais flexível e rápida for, mais cedo sairá na frente de seus concorrentes, ganhando, conseqüentemente, a vantagem da novidade.

- **Inovação** – É a capacidade da empresa de antecipar-se às necessidades dos consumidores.
- **Produtividade** - É a dimensão que deve estar presente em todas as ações da empresa, sob pena de perder competitividade, em que pese sua capacidade de inovar, sua flexibilidade, qualidade, etc.

Fonte: Santos (1999, p.62) Adaptado

Figura 06 - Integração entre as estratégias competitivas e as prioridades competitivas da manufatura.

- **Custo**, que significa a busca por um menor custo de produção;
- **Qualidade**, que implica oferta de produtos e serviços com qualidade aos clientes;
- **Desempenho das entregas**, que representa a busca de dois objetivos básicos, a saber: ter prazos de entrega cada vez menores e cada vez mais confiáveis;

- **Flexibilidade**, principalmente no tocante à inovação em produtos e serviços, ao composto ou mix de produtos e ao volume de produção.
- **Outras** – alguma estratégia utilizada pela empresa, não selecionada nesta figura, porém citada por autores e presentes na empresa.

As novas tecnologias de processo de fabricação e os novos critérios de competitividade para obtenção de vantagem competitiva devido ao aumento da concorrência causado pela globalização da economia geram o imperativo da manutenção de custos (preços) e padrões de qualidade equiparados ao internacional. Tal fato leva a novas técnicas de produção e à gestão da produção como ferramentas essenciais para a competitividade. Por este motivo, o presente trabalho apresenta outras prioridades competitivas, pois, de acordo com estudos de autores já referidos, há prioridades diferentes e estas podem ou não aparecer em todas as empresas. Além disso, outras poderão surgir, principalmente neste ambiente turbulento e incerto em que vivemos, o que nos leva à constatação de que o que pode ser uma prioridade hoje poderá não ser amanhã.

Os novos critérios de competitividade do mercado forçam as empresas a reverem seus princípios de funcionamento, como: redução dos *lead times*, elevação dos padrões de qualidade, diversidade, flexibilidade da produção, redução de custos, confiabilidade, etc, os quais devem ser gerenciados corretamente, já que são fatores determinantes para se alcançarem os objetivos estratégicos de uma organização e, em se tratando de metas conflitantes, devem ser equacionadas à luz dos novos paradigmas.

Até nos dias atuais, muitos administradores pensam que os determinantes da produtividade dos processos de produção se referem a cada departamento da empresa como departamentos estanques, analisados isoladamente. Segundo Chiavenato (1998, p. 681-736), a Teoria dos Sistemas é um ramo específico da Teoria Geral dos Sistemas, que ocorreu somente a partir da década de 60. Assim, a empresa pode ser classificada na categoria de sistemas complexos e probabilísticos que desenvolvem técnicas em um ambiente que está em constante e contínua alteração.

Pode-se dizer que desde a década de 60, há mais ou menos 40 anos, esse conceito vem sofrendo mudanças, e novas técnicas administrativas ou modelos de administração surgiram para atender a denominada produção enxuta, substituindo a produção em massa. Entre muitas técnicas utilizadas, podemos citar alguns modelos empregados para melhor administrar as empresas de hoje, objetivando melhor desempenho, qualidade, produtividade, competitividade, custo, etc., como os novos sistemas de administração ou paradigmas de uma visão sistêmica da empresa, e não mais os de visão fragmentada. Surgem, então, alguns conceitos como *Just in Time* (JIT) “produza bens e serviços exatamente no momento em que são necessários, não faça o que não for necessário para melhorar a empresa, o material na hora certa”; o MRP (*Material Requirements Planning*) e MRP II (*Manufacturing Resources Planning*), datados dos anos 60, que ajudam a empresa a fazer cálculos de volume e tempo das necessidades materiais; o TQM (*Total Quality Management*), popularizado nos anos 80, cujas raízes remontam, porém, a 30 anos, deixa claro que não é suficiente fazer corretamente as coisas em cada departamento, o importante é fazer as coisas certas para o sucesso; a OPT (*Optimized Production Technology*), uma técnica computadorizada que auxilia na programação de sistemas produtivos, concentrando-se nos gargalos - baseado na teoria das restrições (*Theory of Constraints* – TOC e A META) de Goldratt, que enfatiza a importância da administração sistêmica, global e não departamental, ao afirmar que a otimização local de cada departamento ou máquina não garante a otimização total da empresa e que todos os departamentos ou áreas funcionais devem trabalhar em conjunto para se atingir a meta maior; o *benchmark*, através da comparação dos produtos da empresa com os produtos dos principais concorrentes em custo, tempo de operação, qualidade, etc.; o *comakership*, onde se verifica uma relação de parceria cliente-fornecedor em confiança mútua; a terceirização, também denominada novo desenho da cadeia produtiva, através da produção de serviços em outras fábricas, “ateliês”, entre outros novos paradigmas da administração, como *housekeeping*, *empowerment* e etc.

As subáreas da manufatura apresentadas por Santos (1998) poderão não existir em algumas empresas, podendo existir certas áreas terceirizadas com o novo desenho da cadeia produtiva por uma outra empresa do grupo ou até uma

terceirização totalmente independente da empresa, aumentando o número de fornecedores, podendo ser uma estratégia de diminuição de custos.

Após o estabelecimento das vantagens competitivas das áreas funcionais, deve-se estudar e determinar quais serão as prioridades competitivas para cada área funcional e para cada subáreas da manufatura, como engenharia do produto, engenharia da fabricação, qualidade e logística (Quadro 04).

Quando uma empresa quer ser bem-sucedida, a contribuição da função produção é vital, dando a ela uma vantagem baseada na produção, através dos objetivos de desempenho, como é observado por Slack et al (1999, p. 444) e como os já citados neste trabalho, determinando ou grau em que a produção preenche os objetivos de desempenho em momentos diversos com o objetivo de satisfação do cliente. Afinal, com mudanças no ambiente externo das empresas, obviamente deverá acontecer também no ambiente interno, ou ocorrerão até mesmo mudanças internas para se alcançar novos objetivos de desempenho até então não atingidos.

Com base nas prioridades competitivas, as subáreas da manufatura podem estabelecer metas estratégicas a serem atingidas e seus respectivos indicadores de desempenho, conforme (Quadro 05).

Cada unidade de negócio identifica os principais elementos e as prioridades competitivas da manufatura e de outras áreas funcionais e, com base nas prioridades competitivas, são estabelecidas as metas e estratégias com seus respectivos indicadores de desempenho. Equipes envolvidas na gestão da manufatura num inter-relacionamento da manufatura com outras áreas funcionais estabelecem as prioridades competitivas, as metas estratégicas e os planos de ações num processo *trad-offs*, que resultam em metas de desempenho mais eficientes do que em empresas onde não exista o inter-relacionamento das áreas funcionais (SANTOS, 1999, p.65-69).

A estratégia de produção deve ser revista cada vez que for alterada a estratégia da empresa, havendo uma periodicidade da revisão. Na área de produção, as ações dos concorrentes podem determinar que sejam revistas as estratégias de produção em época diferente da revisão da estratégia global (ZACARELLI, 1990, p.131).

Quadro 04 – Subáreas da manufatura e prioridades competitivas da estratégia de manufatura associadas

SUBÁREA DA MANUFATURA/FUNÇÃO	PRINCIPAIS ATIVIDADES	PRIORIDADE COMPETITIVA
Engenharia de produto	<ul style="list-style-type: none"> projeto de produto com base em tecnologias da área de pesquisa e desenvolvimento e das pesquisas de mercado. 	Flexibilidade de produto e de mix ou composto
Engenharia de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> elaboração de processos de fabricação; Seleção e dimensionamento de equipamentos produtivos; Arranjo físico dos recursos produtivos. 	Flexibilidade de volume
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> inspeção da qualidade de matérias-primas, de itens em processo e de produtos finais; controle estatístico do processo; garantia da qualidade de produtos existentes e de novos produtos; serviços de qualidade pós-venda. 	Qualidade
Logística	<ul style="list-style-type: none"> suprimento de materiais; planejamento e controle da produção; distribuição de produtos; oferecimento de serviços pós-venda. 	Desempenho das entregas

Fonte: Santos & Pires (1998)

Carrieri (1998, p.1 e 11) conclui que as abordagens sobre estratégia hoje concentram-se na visão economicista, principalmente nos estudos de Porter sobre a competição. Observa ainda que os discursos científicos, com expressões como estratégias competitivas, vantagens competitivas, competências essenciais, denotam

ou delimitam formas de ver, pensar e agir organizacionais em um contexto de mundo globalizado.

Quadro 05 – Sub áreas da manufatura e indicadores de desempenho

SUBÁREA DA MANUFATURA/ FUNÇÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO
Engenharia de produto	<ul style="list-style-type: none"> • mix de produtos; • introdução de novos produtos;
Engenharia de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> • introdução de novos serviços; • inovações em processos;
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • índice de conformidade de matérias-primas; • índice de conformidade de produção; • índice de conformidade dos produtos finais; • nível de reprocesso; • nível de retrabalho
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • nível de atendimento de pedidos; • pontualidade da entrega; • custos de distribuição; • lead time de atendimento; • giro do inventário • precisão da informação de estoques; • confiabilidade da informação logística; • nível de inventário em processo.

Fonte: Santos (1998, p. 65) Adaptado

2.3.2. Principais áreas de decisão

Para que a empresa atinja seus objetivos, deve definir as ações a serem tomadas e sua forma de implementação, para que as prioridades competitivas sejam atingidas e a empresa ocupe seu lugar no mercado. Para tanto, necessita de um

conjunto de decisões que incidem sobre a área funcional da produção e outras áreas afins, para que se atinja o espaço competitivo desejado junto ao mercado.

Muitos autores fazem observações sobre a categoria de decisões que devem ser consideradas. Autores como: (WHEELWRIGHT; SLACK et al;1984,1999), classificam as áreas de decisões estratégicas como estruturais e infra-estruturais.

Para Slack et al (1999, p. 85-86), as áreas de decisões estruturais de uma operação produtiva são as que influenciam principalmente as atividades de projeto, e as de infra-estrutura influenciam as atividades de planejamento, controle e melhoria. Slack observa também que uma estratégia existe para prover o direcionamento global para a tomada de decisão na produção, porém, normalmente, não responde às perguntas mais detalhadas ou específicas; o autor diz que, até certo ponto, as decisões tomadas exercerão alguma influência sobre os objetivos de desempenho da operação.

Para Wheelwright (1984), a seqüência de decisões capacitará as unidades de negócio da organização a decidirem sobre a estrutura e infra-estrutura desejada da produção, para que os objetivos sejam atingidos. O autor faz uma observação sobre a categoria dessas decisões, que podem ser agrupadas, conforme sua natureza, em dois grupos: estruturais, que são onerosas, de difícil reversão e de longo prazo e infra-estruturais, como decisões menos onerosas de fácil desmobilização e de menor prazo. Para as decisões estruturais: capacidade industrial ou de produção, instalação industrial ou de produção, tecnologia de produção e integração vertical; já para as infra-estruturais: recursos humanos ou força de trabalho, gerência da qualidade, planejamento e controle da produção/materiais, organização da produção.

Salomão (1998, p.20), sintetiza a formulação da estratégia da produção com base em autores como (HAYES & WHEELWRIGHT; FINE & HAX; SKINNER; 1984, 1985,1978), conforme (Figura 07).

A estratégia da produção é composta por prioridades competitivas e programas ou planos de ação que modificam as áreas de decisão. As prioridades competitivas devem refletir a estratégia de negócio e fornecer critérios ou dimensões competitivas que devem ser avaliadas juntamente com as áreas de decisão (SALOMÃO, 1998, p. 21).

Em processos de tomadas de decisões, a cultura provê soluções para problemas conhecidos e parâmetros para classificar prioridades (WOOD, 2000, p.22).

Para Barros Neto et al. (1999b, p.1), com a classificação das decisões feita pela empresa, facilita-se o conhecimento de seus pontos fortes e fracos, para neutralizá-los ou explorá-los, definindo-se as habilidades da produção e valorizando-se o ganho de competitividade do setor onde a empresa está inserida. Observam (p.1-4) que a estratégia da produção consiste no padrão de decisões referentes à produção e a outras áreas funcionais que a compõem.

Ainda segundo esses autores, para a construção das estratégias da produção, tendo-se definido as estratégias competitivas no ambiente de mercado e quais prioridades competitivas da produção devem ser priorizadas com estudo do ambiente interno e externo, deve-se, então, partir para as tomadas de decisão. A produção deve, então, dar suporte às prioridades competitivas dessa área funcional e essas decisões devem ser dinâmicas e passíveis de mudanças, embora devam ser bem definidas e consistentes. Os mesmos autores utilizam as divisões de Wheelwright, como as estruturais e infra-estruturais já mencionadas neste trabalho.

Segundo Lima (1999, p. 3-6), as pequenas empresas são geralmente “organização de uma só cabeça”, onde o proprietário precisa ser muito eficiente, sendo geralmente denominadas de empresas de “estrutura simples”. Para Mintzberg, (1995, p. 158-159) em tais empresas, sem divisões departamentais, a supervisão é direta, com o poder de todas as decisões nas mãos do executivo principal, ao qual todos se reportam, e cuja principal ou única responsabilidade é a formulação de estratégia. As tomadas de decisões estratégicas e operacionais são flexíveis e devem oferecer rápidas respostas a mudanças ambientais, além de deverem ser facilitadas pela centralização do poder. Conclui ainda que possuem pouco controle, sistemas e análise de mercado, informações pouco confiáveis, pouca percepção para filtrar informações, tomando as decisões pela prática de longos anos de experiências armazenadas. Contudo, mesmo com essas dificuldades, eles tomam decisões estruturais e infra-estruturais.

Figura 07 – Formulação da estratégia da produção

3 PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CALÇADOS

Este capítulo tem por objetivo demonstrar o quanto o processo produtivo dessa indústria guarda ainda do sistema artesanal e que, em muitas operações, é de difícil automação, diferenciando-se, portanto, do de muitos outros ramos de atividade que utilizam como estratégia principal a automação.

3.1. Processo de produção de calçados

Provavelmente, os artesãos da Idade Média fabricavam os calçados do início ao fim de forma artesanal. Com a industrialização e modernização, o processo foi fragmentado em várias etapas em que cada profissional se incumba de uma determinada tarefa, seja através do trabalho manual ou automatizado. Entretanto, não mudaram as frases do processo, que sempre foi constituído por modelagem, corte, pesponto, solado, montagem e acabamento. Observe-se que, se existe alguma mudança na seqüência e forma de fabricação, esta acontece em razão dos variados tipos de calçados e materiais utilizados na fabricação.

Qualquer processo de produção envolve *input*, transformação e *output*, através do qual serão gerados os bens ou serviços por meio da transformação de recursos em produtos acabados, conforme (Figura 08).

Alguns autores, como (HARDING e CHIAVENATO; 1987, 2000), observam que os sistemas de produção se dividem em subsistema de entrada ou *input*, subsistema de produção propriamente dito, e subsistema de saída ou *output*, sendo o sistema de produção um conjunto de partes inter-relacionadas que tem por objetivo transformar recursos (*input*) em produtos ou serviços (*output*).

Fonte: Slack. et al. (1999, p.32) - Adaptada

Figura 08 – O sistema de produção

Toda empresa possui estratégias nos diferentes níveis hierárquicos, que poderão ir da estratégia da corporação, passando pela estratégia do negócio até a estratégia das áreas funcionais numa relação *top-down*. No que se refere à estratégia da área funcional da produção, existe uma hierarquia que vai da macrooperação, ou seja, da transformação de recursos em bens ou serviços, as microoperações efetuadas nas seções existentes na área de transformação, que deverão contribuir para a estratégia da produção como um todo.

Descreve-se a seguir o sistema de produção de uma empresa de calçados, referindo-se à transformação dos *inputs* em *outputs*. Procura-se demonstrar *inputs* necessários e disponíveis no mercado, forma e tecnologia utilizadas na transformação desses recursos, através das microoperações necessárias para que esta aconteça, até a geração do *input*, que são os bens ou serviços. Cabe salientar que, na indústria de calçados, o sistema de produção adotado e seções existentes são geralmente as mesmas, diferenciando-se apenas quanto à sequência das operações que seguirão as necessidades de acordo com o estilo de calçados a serem fabricados e materiais utilizados. A empresa utiliza um sistema de produção que pode se chamar de intermitente, com grande diversificação de produtos e materiais, atendendo às exigências dos clientes com a fabricação de reduzidos tamanhos de lotes e utilizando um conjunto de equipamentos funcionais. A programação da produção ocorre somente após a chegada do pedido e confirmação do cliente.

3.1.1. *Input*

No subsistema de entrada ou *input*, incluem-se todos os insumos necessários para se atingir o objetivo maior, os produtos acabados. Esse subsistema engloba o suprimento de todos os materiais necessários, capital de giro, mão-de-obra, máquinas e equipamentos, tecnologia etc.

Na empresa de calçados, encontra-se uma grande variedade de materiais de fabricação, devido à grande variedade de estilos, design etc. Encontra-se também uma grande variedade de máquinas a serem utilizadas em cada microoperação, necessárias para a transformação desses materiais. Os tipos de máquinas e seu emprego dependem muito do potencial da empresa na obtenção desses recursos para agilização de sua produção, o que nos leva a encontrar uma indústria muito heterogênea quanto à qualidade e tipos de materiais utilizados, bem como quanto ao uso de tecnologia para obtenção de maior vantagem competitiva nesse mercado tão concorrido.

A variedade de materiais a serem utilizados na produção de calçados também depende do tipo a ser fabricado, podendo-se ser citados os seguintes: couro, sintético, tecido, salto, sola, cerpa, palmilha, capinha, forro, espuma, contra forte, fivela, enfeites, vira, suador, caixa individual, etiqueta do calçado, etiqueta da caixa, cola, prego, linha, intertela, seda, fita para reforço de pesponto, barbatana, tinta, agulha, forma, pincel, lixa, grampo, fitilho, faca, escala, martelo, tesoura, pano (frauda), limpador instantâneo, cola de maquina de montar, óleo, graxa, fita de embalagem, caixa de embalagem e outros, com determinação dos materiais e quantidades necessárias para cada tipo de *design*.

Quanto à tecnologia, a utilização de máquinas e o grau tecnológico variam de empresa para empresa. Essa variação é verificada de acordo com os recursos disponíveis e a estratégia competitiva almejada, o que torna a indústria heterogênea quanto a sua utilização. Assim, encontramos nas empresas dessa indústria diferentes formas de produção, que vão desde o modo artesanal até a utilização da mais alta tecnologia existente, havendo, muitas vezes, essa heterogeneidade dentro de uma única empresa.

Quanto à preparação do pessoal para a execução das operações, pode-se dizer que o trabalho existente em cada microoperação é de fácil aprendizado, exigindo maior qualificação nas microoperações de corte, pesponto e montagem. Fica, então, evidente que a mão-de-obra exigida é de baixa qualificação, chegando a ser sem qualificação para algumas tarefas e com salários reduzidos.

3.1.2. Processo de transformação

O processo de transformação, também denominado subsistema de produção, é a atividade central com a qual a administração da produção está relacionada. Está relacionado, portanto, com todas as decisões, atividades, restrições, controles e planos que permitam que sejam convertidas entradas em saídas. Consiste em sistema propriamente dito e em sistemas inter-relacionados que afetam sua operação, bem como em subsistemas ou partes constituintes (microoperações) (HARDING, 1987, p. 28).

Na indústria de calçados, seja brasileira ou de outros países, as seções existentes em uma fábrica tradicionalmente atendem a divisão do trabalho, com o número de seções sendo praticamente os mesmos, diferenciando-se quanto ao uso da tecnologia. Dependendo do estilo de sapato e material a ser utilizado, encontram-se mudanças quanto à seqüência de operações e até calçados com fabricação totalmente manual. São apresentadas as seções necessárias para a confecção de sandálias, com demonstração de algumas máquinas utilizadas na confecção de sapatos fechados. O intuito é demonstrar a predominância artesanal existente nessa indústria, sendo que alguns modelos são fabricados de forma totalmente manual.

1. Modelagem

É a primeira etapa que pode ser chamada de projeto do produto, em que são definidos os modelos (*designs*), com especificação de tipos como sandálias, mülle, bota etc, os materiais a serem utilizados em cada modelo, bem como o tipo de sola, cerpa, forma, bico, cores e enfeites, material do cabedal etc. (Figura 09).

Figura 09 – Alguns materiais que podem ser utilizados no desenvolvimento do produto

Com a definição do estilo e com conhecimento das tendências da moda, o estilista inicia a criação do modelo através de desenho em papel (Figura 10).

Figura 10 – Desenho em papel feito pelo estilista

Aprovados o modelo e os materiais especificados pelo estilista, o modelista inicia seu trabalho através do desenho na forma previamente escolhida pelo estilista, podendo esta apresentar-se em vários tipos de materiais, como madeira, plástico ou metal. Geralmente, emprega-se a numeração 35, com definição das dimensões das partes componentes do calçado, para que sejam confeccionados os moldes em cartolina de cada parte do cabedal, forro, fachaeta do salto, enfeites e outros, se necessários. Esses moldes são feitos em escala para as numerações determinadas pela empresa, geralmente com a utilização de pantógrafo.

Essa atividade é uma das etapas da indústria de calçados que está passando pela mais profunda transformação desde a elaboração de modelos, moldes de escalas de tamanho até o corte, através do uso da tecnologia CAD (*Computer Aided Design*). Utilizando o 2D, a empresa consegue agilizar a reprodução do *design* nas dimensões desejadas, com alto grau de exatidão. Já o 3D facilita o desenvolvimento de estilos e a criação de novo *design*, com armazenamento na memória do computador das informações sobre quantidades, dimensões, forma das peças etc., facilitando e flexibilizando alterações do projeto rapidamente. Além disso, serve para que o sistema, com alguns softwares, forneça uma planilha para cálculo automático de custo da produção de determinado *design* e novas planilhas quando da modificação de um *design* já existente. Essa tecnologia, em comparação ao sistema tradicional, consegue reduzir em quase a metade de tempo requerido entre a definição do modelo e o início da fabricação. Trata-se, portanto, de uma estratégia tecnológica que aumenta a vantagem competitiva da empresa, principalmente por ser este um setor em que a diferenciação de produtos é uma das estratégias genéricas. Ademais, em termos de vantagem competitiva, através das prioridades competitivas relativas a custo, rapidez, flexibilidade e qualidade, melhora-se o desempenho frente aos concorrentes.

O sistema CAD, se acoplado a um traçador gráfico (CAM, *Computer Aided Manufacturing*), permite que as peças armazenadas na memória do computador sejam reproduzidas em moldes de papelão e automaticamente cortadas por lâminas ou agulhas para serem utilizadas pela seção de corte (Figura 11).

A tecnologia CAD permite ainda, quando integrada ao CAM, agilizar e melhorar a qualidade de outras funções existentes, como o corte e o pesponto e ainda gera fitas de CN (Controle Numérico) para máquinas de corte, costura e fresadoras com esse tipo de dispositivo.

Figura 11 – Elaboração de modelos, moldes e escalas com sistema CAD/CAM.

Segundo pesquisa da IE/UNICAMP et al (1993, p. 29-30), constatou-se a existência de uma relativa difusão de equipamentos microeletrônicos como o CAD/CAM, empregados para o aumento da eficiência de produção nos países europeus. Esses sistemas são mais encontrados na França e na Alemanha, mas são utilizados também em empresas americanas, inglesas, italianas, holandesas, espanholas, portuguesas, russas e gregas.

No Brasil, já existe a difusão do sistema CAD, mas ele ainda está muito restrito às empresas com maiores recursos e é utilizado apenas na modelagem. Algumas empresas possuem profissionais como o modelista e o estilista em trabalho permanente; outras terceirizam esses trabalhos.

2. Corte

A seção de corte é exatamente o início da produção do calçado. Nesta fase, são cortadas todas as peças constituintes de cada modelo de acordo com as especificações e na escala de numerações (Figura 12).

Figura 12 – Corte no balancim e manual

Existem vários equipamentos que podem ser utilizados para essa operação, que vai desde o trabalho artesanal (corte manual), o balancim hidráulico, o balancim eletrônico com CN, até o sistema CAD/CAM. O mais avançado é o sistema CAD/CAM, que são os cortadores automáticos com cortes que podem ser a jato d'água (*water jet*) e a laser. Através de instruções do computador, controla-se a máquina de acordo com as especificações desejadas, podendo ser aplicada em vários tipos de materiais como o couro e o sintético e apresentando maior precisão no corte e facilidade de reprogramação do processo. Segundo Alves (1991, p. 94), a utilização efetiva desse sistema no Brasil fica impedida pela falta de homogeneidade de matéria-prima em termos de dimensões, forma, espessura e qualidade. Tal fato

impossibilita uma economia significativa de tempo. Essa operação é ainda muito artesanal no Brasil. Tecnicamente, existe uma difusão da utilização de balancins eletrônicos com CN, e muitas empresas empregam o novo desenho da cadeia produtiva (terceirização) para essa operação, principalmente por se tratar de mão-de-obra com os salários mais altos da empresa.

3. Pesponto

Após o corte de todas as peças que irão compor o cabedal, estas são encaminhadas para a seção de pesponto, onde ocorre a preparação, que também pode ser denominada armação. Nesta etapa do processo, as peças são preparadas para serem pespontadas ou costuradas, como chanfrar, picotar, dobrar, colar, arrebatar e etc, operações que variam de acordo com os materiais utilizados e os modelos que estão sendo confeccionados.

Nesta seção, que é a que mais demanda mão-de-obra, partes do cabedal, depois de preparadas, são unidas pela costura (Figura 13).

Figura 13 – Algumas operações de preparação (armação)

O uso da tecnologia para essas operações é limitado principalmente pelo fato de a maioria das operações a serem executadas necessitar da intervenção do operador, coexistindo, portanto, instrumentos manuais com máquinas eletromecânicas simples, como máquinas planas, de coluna e esquerda e as eletrônicas, com e sem CN. O que se verifica são incrementos nas máquinas utilizadas por esse setor, objetivando-se aumentar a produtividade e reduzir os custos com melhoria da qualidade através da utilização de máquinas com CN, que são empregadas para costurar, virar corte, chanfrar, cortar automaticamente a linha da costura, definir número e largura de pontos.

Para essa operação, na maioria das empresas no Brasil, verifica-se a utilização do novo desenho da cadeia produtiva (terceirização) (Figura 14).

Figura 14 – Operações de pesponto

4. Montagem

É nesta fase que, através de um conjunto de operações, é unido o cabedal ao solado. Na montagem, encontramos uma série de operações com emprego de variados tipos de máquinas, com grande heterogeneidade de operações que variam de acordo com o sapato a ser montado, sendo que, em sua maioria, encontramos as operações de: preparação (em que são colocados os contrafortes, biqueira e assentamento da palmilha na forma), montagem do bico (fixar o cabedal na parte dianteira da forma), montagem do traseiro e dos lados (fixação das laterais e traseiro na forma), existindo também máquinas que fixam todo o cabedal (dianteira, laterais e traseiro) na forma de uma só vez e a fixação da sola e salto (fixação da sola no cabedal e em seguida a colocação do salto).

Na maioria das empresas, encontra-se a utilização de esteiras de montagem, podendo ser a horizontal ou circular, com as máquinas necessárias acopladas a ela. A seqüência das operações na seção de montagem depende muito do tipo de calçado que está sendo montado, havendo diferenciação quanto à seqüência e necessidade de tarefas específicas. Em algumas empresas, trabalha-se em grupos nesta seção. Entretanto, algumas experiências no pólo jauense não tiveram sucesso, o que motivou um rápido retorno às antigas esteiras (Figura 15).

Figura 15. – Esteira de montagem circular

Os profissionais que trabalham nesta seção são chamados de oficiais, em cujas tarefas existe a necessidade de maior qualificação.

As empresas trabalham geralmente com esteiras de montagem onde se realizam várias tarefas, misturando-se as manuais com as automatizadas. A seqüência dessas operações (veja-se a seqüência para montagem de sandálias na Figura 16) varia de acordo com o tipo de calçado a ser produzido. As fotos a seguir mostram a seqüência da produção de acordo com a numeração para a produção de um tipo de sandália. De acordo com o tipo de calçado a ser produzido e o material utilizado, essa seqüência, bem como as operações, pode mudar.

Figura 16. – Seqüência de montagem de sandália

1 - Pregando palmilha na forma	10 - Reativando cola na sola
2 - Cambriando (dando forma no cabedal)	11 - Pinheirinho (reativador de cola)
3 - Passando cola no cabedal e palmilha	12 - Encostando a sola na palmilha
4 - Forno reativador de cola	13 - Prensa boca de sapo (para fixar a sola)
5 - Máquina de montar bico	14 - Prensa para encostar sola, se for sapato fechado
6 - Montagem de cabedal na forma	15 - Máquina de pregar salto
7 - Grampeando o cabedal na sola	16 - Colando palmilha (palmilhando)
8 - Passando cola na palmilha	17 e 18 - Limpeza e revisão de defeitos
9 - Passando cola na sola	19 - Embalagem

Existem outros tipos de máquinas mais modernas para a confecção do calçado, mas a maioria das empresas do pólo calçadista de Jaú trabalham com os tipos apresentados na (Figura 16). Elas diferenciam-se apenas pela utilização de algumas máquinas mais modernas para montar bico, traseiro, pelas reativadoras de cola etc. Nesta seqüência, procurou-se mostrar como a maioria das empresas do pólo jauense trabalham, demonstrando-se tratar-se de uma produção muito artesanal.

5. Solado (pré-frezados)

O solado é composto pela sola, salto e palmilha, os quais são confeccionados paralelamente ao corte do cabedal e são lixados, conformados, limpos e colados.

A confecção dessas peças que compõem o calçado é geralmente terceirizada pela maioria das empresas.

O corte da sola e da palmilha é feito em balancins-ponte de maior porte que os utilizados para os cortes do cabedal. Quanto à palmilha, esta pode ser feita em papelão, fibras, couro ou feltro. Já o solado pode ser feito em couro, vários tipos de borracha e plástico, além de madeira, cortiça, acrílico e outros materiais alternativos, contando-se com empresas especializadas na confecção de variados tipos desses componentes. O salto pode também apresentar-se em vários tipos de materiais, como plástico, madeira, acrílico e outros materiais alternativos.

6. Acabamento ou Prancheamento

Nesta última microoperação, são realizadas as operações de escovação, limpeza, retoques e colocação na caixa para a expedição.

Nestas operações, sempre se encontram os profissionais de mais baixa qualificação, geralmente os que estão iniciando na empresa, com um dos mais baixos salários.

Encontram-se ainda, nesta fase de produção na maioria das empresas, profissionais que verificam a qualidade do sapato, sempre acompanhando a

conformidade do produto com as especificações de qualidade ditadas pela empresa, eliminando os pares com defeitos (Figura 16).

3.1.3. *Output*

O principal subsistema de saída é a expedição, que é uma parte do sistema de distribuição. No caso de calçados, a expedição de produtos acabados deve acontecer o mais rápido possível, sendo associada à produção por causa da conveniência geográfica ou organizacional. Entretanto, ela é muito mais bem controlada por marketing (HARDING, 1987, p. 30)

No caso da indústria de calçados, na maioria das empresas, o transporte ocorre através de transportadoras terceirizadas, devido ao menor custo, à rapidez e garantia de chegada em adequadas condições físicas e fiscais.

Cabe salientar que em algumas empresas existem outras seções que trabalham em sincronia com a produção, como o controle de estoque e verificação da conformidade do material com as especificações de qualidade. Há até mesmo a verificação das peças vindas dos ateliês, além de um departamento de compras com logística, acompanhando as necessidades de acordo com o planejamento da produção. Essas e outras funções necessárias para a melhoria da qualidade, da rapidez, do custo, da flexibilidade, entre outros itens, e prioridades competitivas da estratégia da produção almejadas pela empresa dependem muito de sua situação econômica e do mercado, o qual é sazonal e muito sensível a qualquer mudança econômica.

4 SETOR CALÇADISTA NO BRASIL E NO MUNDO

Ao se falar sobre indústria de calçados, tem-se em pauta uma indústria bem diversificada, que produz calçados masculinos, femininos e infantis, com grande diversificação na utilização de materiais para sua confecção, como o couro, o sintético, o tecido, a tela, a rafia, o plástico etc. Este setor industrial atende a um público consumidor muito variado, produzindo calçados sociais, esportivos, casuais, para trabalho, segurança. Há uma grande variedade de calçados para diferentes finalidades. Têm-se ainda calçados de alta, média e baixa qualidade com vários preços, o que impede a existência de um segmento único, exigindo-se das empresas pertencentes à indústria variados tipos de estratégias e competências para a obtenção de vantagem competitiva. Dessa forma, atendem-se os clientes em suas exigências quanto à qualidade, flexibilidade, rapidez nas entregas, custo, desenvolvimento de *griffes*, *design* e outros itens, para que se ganhe mercado ou se permaneça nele.

Nessa indústria, encontra-se um grande número de organizações que competem entre si, como observam Hamel & Prahalad (1997, p.37): [...] “a competição pelo futuro não é uma competição de produto ‘*versus*’ produto ou negócio ‘*versus*’ negócio, mas de empresa ‘*versus*’ empresa”.

Esse mercado não oferece barreiras à entrada e saída. Nele, encontra-se um grande número de empresas que se apresentam com variados tipos de estruturas, sobretudo pelo fato de não necessitarem de mão-de-obra qualificada. Trata-se, portanto, de uma indústria muito heterogênea.

4.1. Estrutura da cadeia produtiva brasileira

A cadeia produtiva do setor coureiro-calçadista apresenta-se no Brasil com todas as etapas do processo produtivo, sendo que, em alguns países, essa cadeia

concentra-se apenas em algumas etapas. Em razão disso, o Brasil apresenta-se com fortes indicadores de competitividade.

Desde o início da década de 90, este setor vem apresentando saldos comerciais em torno de US\$ 2 bilhões ao ano e exportações que superam US\$ 2,5 bilhões com perspectivas de crescimento futuro. Entretanto, há ameaças ao seu desempenho, sobretudo em razão da concorrência com os países asiáticos, nos quais a mão-de-obra é mais barata e em virtude da concentração das exportações brasileiras em poucos países importadores (MDIC et al, 2001, p. 2).

Essa cadeia conta com diversas associações de representações bastante atuantes, tratando-se de uma vantagem para o setor, que conta com diversos bens coletivos, como informações e esforços para a disseminação de tecnologias. Estes são disponibilizados para todas as empresas da cadeia produtiva. O setor dispõe também de organizações de apoio para a qualificação da mão-de-obra e para o desenvolvimento tecnológico, como o CTC-Senai, o CNTC – Senai e o CTCCA, entre outras, com maior concentração no Rio Grande do Sul. Entretanto, elas dão apoio igualmente aos demais Estados produtores, principalmente junto às aglomerações industriais. Assim, dá-se a possibilidade de atualização tecnológica até às pequenas empresas, que isoladamente não teriam como promover essa melhora necessária para fazer frente à concorrência internacional (MDIC, et al, 2001, p. 2-4).

Segundo MDIC et al (2001, p. 6), sintetizaram-se as características de maior relevo para o desempenho competitivo dos elos da cadeia produtiva, estruturados em sete seções, contemplando-se respectivamente os elos de: a) pecuária de corte; b) frigoríficos; c) curtumes (couro); d) máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins; e) componentes para couro e calçados; f) calçados; g) artigos de couro. Neste trabalho de pesquisa, será dada maior atenção aos itens que vão de “c” a “f”.

A cadeia produtiva é composta por um significativo número de empresas com grande heterogeneidade em suas estruturas e em seu processo produtivo. Segundo dados do Mtb – (RAIS-MTE) em MDIC et al (2001, p. 3), em 1999, com exceção das empresas de máquinas e equipamentos e de componentes, o Brasil contava com 9.488 estabelecimentos formalmente registrados apenas nos segmentos de couro, calçados e artigos de couro. Juntos, empregavam formalmente 269.069

peças, sendo 56,2% ocupados em empresas de calçados de couro. Cabe ainda salientar que esses dados formais são subestimados, pois frequentemente as empresas fazem uso intenso do novo desenho da cadeia produtiva através da terceirização de várias fases do processo produtivo, característica comum de muitos produtores.

No Brasil, há divergências quanto ao número exato de estabelecimentos existentes. Essa discrepância pode ser atribuída ao fato de ser este um setor em que não existem barreiras à entrada e saída, ocorrendo, ano a ano, muitas mudanças quanto ao número de empresas. As diferenças de estatísticas podem se dar também pela facilidade de se conseguir, com poucos recursos, iniciar as atividades, sobretudo na atualidade, quando muitas das partes do produto, ou quase todas, podem ser adquiridas prontas, como: sola, palmilha e cabedal. Assim, fica para a empresa apenas a operação de montagem, dificultando-se ainda mais o trabalho de estatística, devido também ao grande contingente de estabelecimentos informais existentes no setor.

Conforme informações do IBGE (2002, <http://www.mdic.gov.br>) o complexo industrial coureiro-calçadista brasileiro é composto por 5.140 empresas, sendo 700 curtumes, 4.000 indústrias de calçados e artefatos. As 4.000 empresas de calçados geram 260.000 mil empregos, com uma produção estimada em 600 milhões de pares/ano. 70% dessa produção são destinados ao mercado doméstico e 30%, à exportação, perfazendo um faturamento de US\$ 8 bilhões/ano; 300 empresas de componentes e 140 indústrias de máquinas e equipamentos. Todo o setor emprega em torno de 800.000 funcionários com um faturamento anual de US\$ 9,5 bilhões, o que representa 2% do PIB nacional, verificando-se portando, uma discrepância quanto aos números apresentados.

4.1.1. Pecuária de corte

A pecuária de corte é representada por aproximadamente 1 milhão de pecuaristas de gado de corte e mais de 160 milhões de cabeças de bovinos (MDIC et al, 2001, p. 6).

No que se refere a este trabalho de pesquisa, o importante é o aumento de abates ocorrido graças à erradicação da febre aftosa no Brasil. E com a conseqüente

certificação pela OIE (Organização Internacional de Epizootias) de “área livre sem vacinação” de todos os circuitos pecuários, atesta-se a sanidade do rebanho nacional e, conseqüentemente, incrementam-se as exportações de carne, o que implica o aumento da disponibilidade do couro cru no mercado interno. Outro fator importante é que o abate sofreu redução de idade de 4 a 5 anos para 3 a 3,5 anos, ocasionando a elevação da produtividade. Com o abate mais precoce, obtém-se um duplo efeito na cadeia produtiva de couro e calçados: aumenta-se a produção que, conseqüentemente, incrementa a oferta no mercado interno e melhora-se a qualidade do couro. No Brasil, o abate de animais mais velhos compromete a qualidade do couro, diferentemente do couro utilizado pela Itália, que é de bezerro, e do da Argentina, onde o abate é mais precoce. O abate precoce eleva a qualidade do couro (MDIC et al, 2001, p.7).

4.1.2. Frigoríficos

Calcula-se que há cerca de 800 empresas formalmente registradas nesse setor, operando sob forte concorrência. Embora de forma heterogênea, o setor nacional mantém um nível tecnológico compatível com os padrões internacionais.

Referindo-se ainda à qualidade do couro de responsabilidade deste setor, é o transporte do animal e a forma de abate que a determinam, encontrando-se a falta de preocupação com a qualidade do couro, que é vista pelos frigoríficos com uma importância secundária (MDIC et al, 2001, p.9-11). Com isso, a empresa de calçados perde na competitividade do mercado pela perda de material e desvantagem na qualidade do couro.

4.1.3. Curtumes (Couro)

Essa indústria é constituída por cerca de 800 curtumes formalmente registrados, dos quais 80% são classificados como pequenas empresas que empregam diretamente cerca de 65.000 pessoas, com um faturamento de US\$ 2,4 bilhões por ano. Possui ainda esse setor diversos curtumes artesanais e informais com a produção voltada para o mercado regional de calçados rústicos e artefatos de couro artesanais,

concentrados em regiões menos desenvolvidas e empregando um grande número de pessoas (MDIC et al, 2001, p.11).

Os curtumes são classificados conforme as etapas de processamento do couro a que se dedicam. Assim, há os curtumes de *wet blue* - que desenvolvem somente o processamento do couro cru para o *wet blue* (primeiro estágio de processamento do couro cru); o curtume integrado - aquele que desenvolve todas as operações, partindo do couro cru ao couro acabado, ofertando todo tipo de couro, o *wet blue*, o *crust* ou semi-acabado e o couro acabado; o curtume acabado - que utiliza o couro no estágio *wet blue* e o transforma em *crust* e em acabado; o curtume de acabamento – que realiza apenas a etapa final de acabamento, partindo do *crust* como matéria prima.

Segundo BNDES et al (2002, <http://www.bndes.gov.br>) este está financiando R\$ 19,8 milhões para a instalação, no município baiano de Cachoeira, de uma unidade industrial de produção de couro acabado destinado principalmente para a exportação. Esse projeto, criado em meados de 2001, encontra-se em fase inicial de operação e pretende gerar cerca de 700 empregos diretos, dos quais 650 na área industrial que produzirá o couro acabado a partir do couro bovino adquirido no estágio *wet blue*, com capacidade plena a ser atingida em 2004. Então, será produzido 1,44 milhão de peças de couro acabado por ano com maior valor agregado, das quais 80% serão destinadas à exportação, contribuindo para a balança comercial brasileira. A empresa tomadora dos recursos é a Mastrotto-Reichert, uma *joint-venture* resultante da associação entre a Reichert Calçados, com sede em Campo Bom (RS), a maior exportadora de calçados do Brasil, e a italiana Conceria Mastrotto, que ocupa posição de destaque no mercado mundial no setor de couros para calçados, roupas, veículos, móveis e artefatos. O couro a ser produzido pela Mastrotto-Reichert será utilizado principalmente pelas indústrias moveleira e automotiva, destinando-se o maior volume para os Estados Unidos. Será destinado também a outros países da Europa, além da Itália. A tecnologia de processo e do produto é de domínio do grupo italiano, bem como os equipamentos industriais de última geração que já estão sendo, em sua maioria, importados da Itália. Uma parte do couro acabado e dos subprodutos, como a raspa de couro, será destinada ao mercado interno, com qualidade internacional e a um custo mais reduzido devido à

economia do frete. Os beneficiados serão principalmente fabricantes de calçados do Sul e Sudeste brasileiros, que, nos últimos anos, têm se instalado na região Nordeste, em especial nos estados da Bahia e do Ceará. Essa parceria comprova o potencial e a vantagem competitiva do Brasil nesse segmento, sobretudo pelo país possuir matéria-prima em abundância, diferenciando-se de países europeus, principalmente a Itália, que não possui couro suficiente para sua produção.

A Itália é a maior importadora de couro brasileiro, seguida por Portugal e Espanha, onde predomina o couro no estágio *wet blue* com menor valor agregado, conforme mostra (Tabela 01), demonstrando os efeitos perversos da política protecionista européia, que dificulta a entrada de produtos de maior valor agregado em seus países. Dessa forma, protege-se a garantia de emprego dos países.

Tabela 01 - Exportação de couro para os principais importadores - ano 2000 (em US\$ mil)

Destino	<i>Wet Blue</i>	<i>Crust</i>	Acabado	Total
Itália	268.492	27.525	3.653	299.670
Portugal	31.933	6.075	3.517	41.526
Espanha	23.970	418	220	24.607
China	10.022	5.029	8.877	23.929
EUA	973	45.485	27.522	73.980
Hong Kong	24.910	38.504	36.363	99.778
Cingapura	13.410	17.214	956	31.580
Mercosul	14.105	622	2.761	17.488
Outros	38.892	34.705	54.885	128.482
TOTAL POR TIPO	426.708	175.577	138.754	741.040
TOTAL GERAL	760.223			

Fonte: SECEX/DECEX

Segundo entrevista realizada pela Revista COUROBUSINEES (2000, mai./jun.) com o presidente do CICB (Centro das Indústrias de Curtumes), um dos atores desse mercado, o Sr. José Roberto Scarabel, quanto mais caro fica o couro, mais competitivos ficam os concorrentes lá fora. Scarabel diz que estamos nos tornando vítimas da exportação de couro *wet blue*, que, depois de ser transformado em sapato, acaba concorrendo com a indústria nacional calçadista com larga vantagem competitiva. A Itália aumentou consideravelmente a importação de couro brasileiro no período de 1993 a 1996, sendo que este aumento girou em torno de

310%, representando 23,17% do total exportado pelo Brasil. As exportações no mesmo período tiveram um aumento de 68,64% (Tabela 02).

Tabela 02 – Brasil: importações e exportações de couro bovino por tipo (US\$ 1.000)

TIPO	IMPORTAÇÃO				EXPORTAÇÃO			
	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000
COURO								
Salgado	612	425	205	1.817	11.892	12.397	3.819	1.429
Wet Blue	31.426	24.040	16.212	44.303	394.762	382.448	304.892	426.708
Crust	91.149	92.367	102.159	98.886	133.577	117.454	129.320	175.577
Acabado	13.165	11.133	10.460	14.983	177.952	140.402	147.349	138.754
TOTAL	136.352	127.965	129.036	159.989	718.183	652.701	585.380	742.468

Fonte: SECEX/DECEX

Quanto à importação e exportação, conforme a Tabela 03, o Brasil importa o couro principalmente da Argentina, correspondendo, em 1995, a 55% da importação total. Esta importação é feita quase em sua totalidade em regime *drawback*, IBGE (2002, <http://www.mdic.gov.br/publica/spd/doc/asac0515.pdf>).

TABELA 03 – Brasil: exportações e importações de couros e peles por destino e origem (US\$ milhões)

PAÍS		EXPORTAÇÕES / Destino				PAÍS		IMPORTAÇÕES / Origem		
ANO		1993	1994	1995	1996	ANO		1993	1994	1995
Itália		38,3	60,6	129,8	157,1	Argentina		92,8	98,8	101,9
Portugal		74,5	95,9	92,4	96,8	Bangladesh		31,5	20,5	14,0
Hong Kong		64,1	60,8	87,3	88,4	Itália		3,0	8,0	10,9
Estados Unidos		59,5	58,5	57,9	52,8	Estados Unidos		6,4	8,2	10,1
Espanha		25,6	36,1	40,4	56,3	Uruguai		20,5	11,0	8,8
Países Baixos		16,7	24,7	31,5	37,9	Austrália		8,7	5,7	8,4
México		5,2	3,0	1,1	15,8	Paraguai		11,1	9,9	4,8
Alemanha		12,1	11,6	17,3	13,9	Alemanha		5,9	2,7	3,9
Coréia do Sul		10,7	10,3	14,0	16,9	Nigéria		0,1	1,2	2,9
Reino Unido		13,8	13,8	13,8	14,7	Índia		6,3	3,5	2,7
Colômbia		11,8	3,3	7,4	-	-		-	-	-
Demais		74,8	84,2	82,5	126,7	Demais		19,5	20,5	16,4
TOTAL		401,9	459,8	574,3	677,8	TOTAL		205,8	190,9	184,8

Fonte: IBGE – SECEX/MICT e Programa Calçados Brasil – adaptada

Verifica-se que a importação de couro no Brasil tem diminuído em 10,20%, se comparado o período de 1993 a 1995.

O couro brasileiro tem padrão médio de qualidade, o que ocasiona problemas em seu uso final, com perdas significativas no aproveitamento dos curtumes e das fábricas de calçados, apesar dos esforços dos pecuaristas em melhorar as condições de criação de bovinos. O problema deve-se também ao fato de o couro ser considerado um subproduto da pecuária. Porém, com a criação do Fórum da Cadeia Produtiva Carne/Couro/Calçados/Artefatos, evidenciou-se que a ocupação desse setor é de 80% da capacidade instalada (MDIC et al, 2001, p.19).

4.1.4. Máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins

Essa indústria é composta por cerca de 946 empresas, subdividas, conforme classificação da ASSINTECAL (2001), em nove setores, a saber: o de têxteis, de metais e acessórios de plásticos, de formas e matrizes, de solados, de produtos químicos para couro, de palmilhas, de produtos químicos para calçados, de outros acessórios e de não-tecidos. Encontram-se classificados mais de 1.400 produtos, o que ilustra a diversidade da produção. Essa característica existe devido às oscilações da moda na demanda por calçados e, conseqüentemente, na demanda por componentes. Para não se ficar na dependência da indústria de calçados, há uma procura por novos mercados, como o automobilístico, o moveleiro, o têxtil e outros. Somente as empresas de solado e palmilhas ficam sem as mesmas diversidades de mercado, destinando mais de 90% de sua produção para a cadeia de couro e calçados (MDIC et al, 2001, p. 25-26).

No caso específico da indústria química, esta apresenta tecnologia comparável à dos demais países produtores, estando compatível com eles em grau de uso e desenvolvimento. Desenvolvimento tanto em inovações quanto no produto final, com tecnologia de acabamentos e melhoria evidente de materiais alternativos ao couro, seja no solado, seja no cabedal (MDIC et al, 2001, p. 28).

A indústria de máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins é composta por 113 empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte, geograficamente concentradas no Rio Grande do Sul, com 85% das empresas, especialmente no Vale dos Sinos – maior pólo da indústria coureiro-calçadista do País. As demais se situam nos Estados de Santa Catarina e São Paulo, sendo as mais

complexas voltadas à preparação de borracha, injeção de materiais termoplásticos e de curtumes. Embora haja necessidade de atualização tecnológica, principalmente quanto à incorporação de componentes microeletrônicos, o setor ocupa 70% de sua capacidade instalada e vem ampliando as exportações para importantes mercados, como os EUA, Canadá, Itália, Alemanha, Japão, China, Tailândia, México e África do Sul, entre outros. Já as exportações da indústria de máquinas para calçados tiveram início há cerca de 30 anos, quando o referido setor vendeu para mercados da Argentina, Chile e posteriormente para os demais países da América Latina (MDIC et al, 2001, p. 22-23).

4.1.5. A indústria de calçados

A indústria brasileira de calçados é formada por 6.346 estabelecimentos, responsáveis pelo emprego formal de 211.582 pessoas em 1999, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego. Porém, devido à existência de muitas microempresas com intensiva utilização de trabalho familiar e com o novo desenho da cadeia produtiva, que opta pela terceirização, esse número é maior. A capacidade produtiva de calçados é estimada em 600 milhões de pares por ano, dos quais 70% são destinados ao mercado interno, e 30%, à exportação, apresentando pequeno volume em importações (MDIC et al, 2001, p.29).

No que diz respeito à balança comercial em exportações, segundo pesquisa no MDIC et al (2001, p.30-31): [...] as exportações de calçados se destacaram em 2000, correspondendo a 2,94% do total das exportações e a 5% do total das exportações de manufaturados, em que a indústria calçadista ocupou o 4º lugar.

A produção de calçados conserva ainda o processo artesanal: ela emprega muita mão-de-obra e pouca tecnologia, principalmente nos países em desenvolvimento. Desta forma, o setor tem grande potencial de emprego e tem apresentado evolução de forma extensiva, com deslocamento geográfico para regiões e países que oferecem mão-de-obra com os mais baixos salários.

Em 2000, o Brasil, segundo ABICALÇADOS (2002, Resenha Estatística), possuía 6860 empresas, distribuídas por vários estados, com uma média

de 35 empregados por empresa, variando de 156 empregados no estado do Ceará para 7 empregados nos estados de Goiás, Distrito Federal e Maranhão, entre outros. O maior estado produtor ou (*clusters*) está localizado no Rio Grande do Sul.

Coloca ainda que, em termos de indústria calçadista, o Brasil apresenta um excelente desempenho, crescendo em produção e exportação. Em 2000, o setor superou as estimativas, registrando um aumento de vinte e um por cento (21%) no faturamento. Naquele ano, exportou 163 milhões de pares, com uma receita de U\$ 1,55 bilhão. Em 2001, entre os meses de janeiro e fevereiro, registrou um aumento em relação ao ano anterior de dez por cento (10%) em exportações. O Brasil vem aumentando gradativamente sua produção de calçados, com predominância de calçados em couro. E a produção é relativamente dependente do mercado externo, especialmente dos Estados Unidos, seu principal importador.

4.1.5.1. Principais estados produtores e exportadores

De acordo com os dados da ABICALÇADOS (2002, Fabricantes Nacionais), no Brasil há alguns estados onde se concentram os maiores pólos calçadistas do País, como pode ser verificado no Quadro 06. O setor vem apresentando crescimento, podendo ser analisados entre os anos de 1998 e 2000 aumentos significativos no setor, como o número de empresas, que cresceu 14,08%. Tal crescimento aumentou o emprego em 30,19%, o que elevou a média de emprego por empresa em 12,90%. Se observado o aumento de empregos por Estado, pode-se verificar que em alguns estados, embora tenha crescido o número de empresas, o número de empregos não acompanhou esse crescimento. Isto se deve à estratégia de terceirização, a nova forma de desenho da cadeia produtiva utilizada pelos pólos calçadistas no intuito de diminuir custos e conseguir maior rapidez nos prazos de entrega.

A procura dos produtores de calçados e do setor coureiro-calçadista das regiões Sul e Sudeste por regiões com menor custo de mão-de-obra tem elevado o número de empresas nos estados da Bahia, Paraíba e do Ceará (Quadro 06).

Observa-se que, entre os anos de 1998 a 2000, houve um aumento do número de empresas, com variações significativas, sendo que os maiores e principais

pólos calçadistas do Brasil estão localizados no Rio Grande do Sul, seguido por São Paulo e Minas Gerais. Além disso, observa-se uma regressão nos estados do Rio de Janeiro e Paraná.

Quadro 06 – Brasil: Estados Produtores de Calçados

Estados	Empresas			Emprego			Média Emprego p/empresa			% Emprego p/ Estado		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Rio Grande do Sul	1.924	2.119	2.504	95.525	107.634	120.596	50	51	48	51,73	51,62	50,17
São Paulo	1.908	1.899	1.962	34.468	41.066	46.613	18	22	24	18,67	19,69	19,39
Ceará	149	162	175	20.240	20.984	27.287	136	130	156	10,96	10,6	11,35
Minas Gerais	1.135	1.166	1.237	14.156	13.743	15.595	12	12	13	7,67	6,59	6,49
Paraíba	76	85	97	7.297	7.701	8.359	96	91	86	3,95	3,69	3,48
Santa Catarina	225	226	256	2.842	3.218	3.999	13	14	16	1,54	1,54	1,66
Pernambuco	30	32	34	1.817	2.310	2.007	61	72	59	0,98	1,11	0,83
Bahia	63	71	83	1.625	4.965	8.350	26	70	101	0,88	2,38	3,47
Espírito Santo	41	37	42	1.466	1.433	1.401	36	39	33	0,79	0,69	0,58
Paraná	171	159	158	1.337	1.163	1.485	8	7	9	0,72	0,56	0,62
Rio de Janeiro	104	88	80	1.196	1.036	940	12	12	12	0,65	0,50	0,39
Rio Grande do Norte	16	15	20	1.013	1.301	1.365	63	87	68	0,55	0,62	0,57
Goiás	102	112	139	678	755	1.005	7	7	7	0,37	0,36	0,42
Sergipe	9	9	8	175	710	765	75	79	96	0,37	0,34	0,32
Mato Grosso do Sul	-	22	21	-	199	248	-	9	12	-	0,10	0,10
Piauí	-	10	9	-	105	51	-	11	9	-	0,05	0,02
Alagoas	-	5	5	-	74	94	-	15	19	-	0,04	0,04
Pará	-	6	-	-	40	-	-	7	-	-	0,02	-
Mato Grosso	-	16	9	-	35	141	-	2	16	-	0,02	0,06
Maranhão	-	3	2	-	19	14	-	6	7	-	0,01	0,01
Distrito Federal	-	-	7	-	-	50	-	-	7	-	-	0,02
Outros	60	11	12	308	19	27	5	2	2	0,17	0,01	0,01
Total	6.013	6.253	6.860	184.643	208.510	240.392	31	33	35	100,0	100,0	100,0

Fonte: ABICALÇADOS (2002, Resenha Estatística)

Comenta-se a seguir sobre os principais pólos, sobre os que mais cresceram no período de 1998/2000 e sobre a situação no ano de 1999 (Quadro 06).

4.1.5.2. Principais pólos calçadistas

O Brasil é possuidor de um grande número de pólos calçadistas distribuídos em várias regiões, com segmentos de tipo de calçados distintos. As empresas procuram as regiões que melhor atendem as necessidades presentes, principalmente às relativas à mão-de-obra de baixo custo.

Para uma melhor compreensão sobre os *clusters* existentes no Brasil e no mundo, deve-se esclarecer o que são *clusters* e de que forma podem se apresentar, pois a indústria de calçados no mundo todo é formada por *clusters* espalhados em certas regiões de países que melhor vierem atender as necessidades da indústria.

Atualmente, muitos tipos de indústrias afins estão concentrando sua produção em certas regiões com localizações específicas. Elas estão se aglomerando em espaços geograficamente específicos como pólo produtor de determinados produtos, gerando empregos, renda, desenvolvimento regional, tecnológico. Algumas até mesmo dirigem-se às exportações, como uma estratégia de ganhar mercados e diminuir alguns custos e como uma nova forma de desenvolvimento que está surgindo no mundo, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento. Tal está ocorrendo de forma mais acentuada atualmente, sobretudo devido à globalização da economia.

Na atividade econômica, o *cluster* é a reunião de pequenas, médias e até de grandes empresas que estão localizadas numa mesma região e que apresentam grande nível de entrosamento. Na referida página, lê-se que economicamente o *cluster* pode ser definido como aglomerados de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e de grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas. Tais empresas são apoiadas por instituições provedoras de recursos humanos, financeiros, de infra-estrutura etc. (DINSMORE ASSOCIATES, 2002, <http://geranegocio.com.br/html/clus/pl.html>).

Os principais elementos inerentes ao conceito de *clusters*, segundo eles são:

Aglomerção – idéia de conjunto inter-relacionado e espacialmente concentrado, onde devem ocorrer troca de sinergia, cooperação e alianças estratégicas, inclusive para neutralizar limitações relacionadas à economia de escala, como processos tecnológicos, aquisição de insumos etc.

Afinidade – empresas voltadas para o mesmo ramo de negócio (atividade principal do *cluster*), seja em produção, comercialização, fornecimento de insumos etc.

Articulação – as empresas devem ter um relacionamento próximo, intensivo e permanente, facilitando a colaboração, e por outro lado, estimulando a rivalidade e a competição.

O pólo calçadista do Rio Grande do Sul – Vale dos Sinos é o principal concorrente do pólo calçadista jauense e é considerado o maior *cluster* calçadista do mundo, segundo ABICALÇADOS (2002, Resenha Estatística). É especializado na fabricação de calçados femininos de couro, com produção também de calçados de outros materiais alternativos, como plástico, sintético etc. Denominado Pólo do Vale dos Sinos, localizado próximo à capital do Rio Grande do Sul, abrange 26 municípios, dos quais os principais são o de Novo Hamburgo, o de São Leopoldo, o de Campo Bom, o de Porobé, o de Igrejinha e o de Sapiranga. Este pólo possui vantagens em relação a outros, pois se situa numa área próxima de fornecedores de matérias-primas, acessórios, componentes e equipamentos necessários à produção. Conta ainda com instituições de ensino técnico do SENAI, centro de pesquisas e assistência tecnológica CTCCA e um curso superior de estilismo oferecido pela FEEVALE. O pólo abrange 60% da indústria de componentes para calçados e 80% da indústria de máquinas para couros e calçados do país. Além disso, é o maior pólo exportador, sendo também o local onde estão concentradas as maiores empresas do país.

Este *cluster* vem promovendo o desenvolvimento regional. No ano de 2000, possuía cerca de 2.504 empresas que empregaram 120.596 trabalhadores, o que significa 50,17% do emprego do Estado. Entretanto, calcula-se que um número

significativo além destes trabalhe sem carteira assinada, na informalidade. Até os anos 60, sua produção era praticamente voltada para o mercado doméstico. Porém, na década de 70, iniciou suas exportações, que tiveram muito êxito nos anos 80, quando foram favorecidas pela queda das barreiras alfandegárias no Brasil e pelo baixo custo de fabricação. A esta época, a China veio ameaçar a competitividade do pólo, oferecendo no mercado calçados de mais baixo custo. Esse choque induziu as empresas às condições necessárias para uma união no sentido de cooperação mútua, base essencial para o desenvolvimento do *cluster*, de forma que os centros tecnológicos, as associações e outros parceiros estão, agora, mais unidos para uma ajuda mútua nas novas exigências da produção e do mercado (DINSMORE ASSOCIATES, 2002, <http://geranegocio.com.br/html/clus/pl.html>).

Segundo artigo de Piccinini (1995, p.2-17), das nove empresas estudadas por ela, as maiores se verticalizaram, sendo praticamente auto-suficientes. Elas produzem couro, solados, caixas etc. Quanto às estratégias de produção, a maioria ainda opta pela esteira na montagem e no acabamento, utilizando grupos principalmente para a costura. Quanto ao desenho da cadeia produtiva, existe uma variação de 10% a 50% da produção de cada empresa que são realizadas em ateliês, existindo ainda a difusão de sistemas JIT (*Just-in-time*), CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), *Kanban* etc. Observa-se ainda que todas as reestruturações organizacionais são decididas pela direção. Nada é discutido e/ou decidido com o pessoal operacional, que é tido como não treinado e, ao contrário do trabalhador europeu, deveria ter mais preocupação com o emprego e não precisar de chefes, sendo que a rotatividade de funcionários é de 12% ao mês.

O pólo destaca-se como grande exportador, e algumas de suas empresas, tidas como produtoras de calçados classe “A”, competem no mercado externo com a França e Itália. Entretanto, não só estas como outras empresas buscam a tecnologia para aumentarem sua competitividade através da especialização em produção de calçados de alta qualidade, com trabalhadores mais qualificados. São poucas as empresas que investem nesse treinamento e utilizam o sistema CAD e CNC, e quando o fazem é lentamente, devido ao alto custo destas tecnologias e à abundância de mão-de-obra na região.

Segundo ABICALÇADOS (2002, fabricantes nacionais) no Brasil temos:

A indústria calçadista do Estado de São Paulo possui três pólos importantes:

- Pólo de Franca - localizado na região norte do estado, é considerado o segundo maior pólo produtor do país, se considerado somente o segmento em que é especializado: calçados masculinos de couro. Em 1999, integrou 1024 estabelecimentos que empregaram 14.290 pessoas e aproximadamente 9.000 empregados em atividades terceirizadas, segundo o Ministério do Trabalho. Conta com 200 empresas fornecedoras de componentes, 20 de equipamentos e 8 agentes exportadores. Em 1999, produziu 30,5 milhões de pares de calçados, dos quais exportou 4,1 milhões.
- Pólo de Birigui – localizado na região noroeste do Estado, é o principal pólo produtor de calçados infantis. Constitui-se de 184 estabelecimentos que empregam 12.383 pessoas, com uma produção, em 1999, de 41,1 milhões de pares de calçados. Exporta em torno de 4,1 milhões de pares.
- Pólo de Jaú – objeto de estudo deste trabalho de pesquisa, localiza-se na região centro-oeste do Estado e é especializado na produção de calçados femininos em couro, possuindo 162 estabelecimentos que empregam diretamente 3.582 pessoas. Em 1999, produziu 12 milhões de pares de calçados e exportou menos de 0,5% de sua produção.

Dentre os pólos calçadistas do Brasil que apresentaram maior crescimento entre os anos de 1998 a 2000, estão os do Estado da Paraíba, Bahia e do Ceará. Muitas empresas de outros pólos estão migrando para estes Estados devido ao baixo custo e à abundância de mão-de-obra, além dos incentivos governamentais.

O setor do Estado do Ceará possui três pólos importantes:

- Pólo de Sobral, localizado na região noroeste do Estado, conta com 2 estabelecimentos que empregam diretamente 8.451 pessoas, sendo o maior produtor de calçados do Nordeste.
- Pólo da região de Fortaleza, localiza-se no nordeste do Estado. Além de na capital, há empresas nos municípios de Maranguape e Horizonte, importantes em termos de emprego de mão-de-obra, contando com 63 estabelecimentos que empregam 7.408 pessoas.
- Pólo da Região do Cariri, localizado no extremo sul do Estado. Abrange os municípios de Barbalho, Crato e Juazeiro do Norte, sendo este último o principal. Especializado na produção de sandálias de material sintético, distribuídas principalmente no mercado interno. Possui 66 estabelecimentos que empregam 1.759 pessoas.

O setor calçadista do Estado da Paraíba possui dois pólos importantes:

- Pólo de Santa Rita, localizado na região leste. No município de Santa Rita, conta com 5 estabelecimentos que empregam 1.825 pessoas; a capital João Pessoa conta com 3 estabelecimentos que empregam 776 pessoas e o município de Bayeux possui 1 estabelecimento que emprega 695 pessoas.
- Pólo de Campina Grande, localizado na região centro-leste. Possui 35 estabelecimentos que empregam 2.291 pessoas, o que representa 30% da indústria estadual.

O setor calçadista do Estado da Bahia possui três pólos importantes:

- Pólo de Itapetinga, localizado na região sudoeste do Estado. Conta com 5 estabelecimentos que empregam 2535 pessoas, representando 51% da indústria estadual.

- Pólo de Jequié, localizado na região sudeste do Estado. Conta com 10 estabelecimentos que empregam 742 pessoas, representando 15% da indústria estadual.
- Pólo de Juazeiro, localizado na região norte do Estado. Contando com 2 estabelecimentos que empregam 476 pessoas, representando 9,6% da indústria estadual.

4.1.5.3. Produção, exportação, importação e consumo de calçados

Segundo dados do IE/UNICAMP et al (1993, p.40) apresentados no Quadro 07, a indústria de calçados brasileira, até o final da década de sessenta, teve seu dinamismo baseado no mercado interno, dependendo do crescimento populacional e da renda *per capita*. Sofreu transformações a partir de 1969, com o ingresso no mercado externo, tendo um crescimento progressivo, principalmente nas duas últimas décadas. O volume de emprego mais que triplicou em número de trabalhadores empregados. Esses números demonstram a riqueza de mão-de-obra neste setor, e podemos deduzir que a expansão do setor foi extensiva, dando-se basicamente pela incorporação expressiva de recursos e força de trabalho.

Em se tratando de exportação em milhões de pares, o Estado que mais exporta é o Rio Grande do Sul, seguido pelo de Ceará e pelo de São Paulo. Já quanto ao valor em dólares, o Estado de São Paulo tem maior faturamento que o do Ceará, devido à melhor qualidade dos produtos, obtendo um maior valor agregado ao produto, conforme pode ser verificado no (Quadro 07).

Quanto à produção e exportação, verifica-se na (Tabela 04) que houve um aumento da década 70 até os anos 90, sendo que em 1986 o mercado brasileiro obteve a maior produção, com 694.813 milhões de pares, dos quais foram exportados 141.693 milhões. Naquele ano, obteve-se um faturamento total de US\$ 5.569 milhões. Em 1989, embora com uma produção menor que em 1986, produziu 585.274 milhões de pares e teve a maior exportação, com 169.979 milhões de pares e um faturamento de US\$ 6.619 milhões no total (MI e ME). Então, teve a maior

absorção de mão-de-obra, utilizando 295.536 mil trabalhadores. Em 1993, houve a maior exportação: foram 183 milhões de pares exportados.

Quadro 07 – Brasil: Exportações de Calçados por Estado Produtor

Estados	Pares (Milhões)			Valor (US\$ Milhões)			%			Preço Médio (US\$)		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	99	00	01	1999	2000	2001
Rio Grande do Sul	103	121	121	1.085	1.292	1.317	85	84	82	10,53	10,65	10,87
São Paulo	11	15	17	90	135	133	7	9	8	7,88	8,80	7,70
Ceará	18	18	22	71	81	106	6	5	7	4,07	4,39	4,79
Paraíba	2	3	4	16	17	27	1	1	2	6,98	5,58	6,22
Santa Catarina	1	1	1	6	6	7	-	-	-	4,39	4,84	5,21
Minas Gerais	1	1	2	3	6	12	-	-	1	6,05	4,42	4,96
Sergipe	-	-	-	2	-	1	-	-	-	8,83	5,89	5,12
Bahia	-	1	1	2	5	9	-	-	1	7,81	8,93	6,85
Paraná	-	-	-	1	1	2	-	-	-	7,90	8,66	8,60
Espírito Santo	-	-	-	-	1	1	-	-	-	4,54	4,21	4,00
Rio de Janeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,36	5,28	4,81
Pernambuco	-	1	1	-	1	1	-	-	-	2,66	1,58	1,54
Goiás	-	-	-	-	-	1	-	-	-	5,25	7,42	9,27
Acre	Não	-	-	Não	-	-	Não	-	-		10,33	8,97
Rio Grande do Norte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,06	11,65	13,10
Mato Grosso do sul	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,82	12,02	5,08
Mato Grosso	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	0,71	Não
Pará	-	Não	-	-	Não	-	-	Não	-	3,39	Não	0,75
Distrito Federal	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	0,60	Não
Rondônia	Não	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	11,36
Roraima	Não	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	-	Não	Não	8,03
Outros	-	-	-	-	-	1	-	-	-	3,93	3,73	2,83
Total	137	163	171	1.278	1.547	1.615	100	100	100	9,31	9,52	9,43

Fonte: ABICALÇADOS (2002, Resenha Estatística) - adaptada

(-) menos que 1

(Não) não consta no referido ano

Tabela 04 – Brasil: Produção para Mercado Interno, Mercado Externo e Emprego – 1974 -1996

Ano	Total MI (milhões)	Total ME (milhões)	Total Produção MI e ME	Valor em Milhões (US\$) MI	Valor em Milhões (US\$) ME	Total em Milhões (US\$) MI e ME	Emprego (mil)
1974	185.807	27.771	213.578	493	121	614	81.093
1975	205.218	28.000	233.218	632	165	797	96.443
1976	249.455	31.299	280.754	807	175	982	98.862
1977	261.982	24.735	286.717	943	175	1.118	100.739
1978	287.783	39.304	327.087	1.109	281	1.390	117.217
1979	319.020	41.888	360.908	1.432	352	1.784	128.888
1980	404.431	60.791	465.222	1.482	465	1.947	156.326
1981	584.458	69.699	654.157	3.394	562	3.956	182.787
1982	580.554	61.429	641.983	3.734	502	4.236	180.267
1983	535.733	93.812	629.545	3.849	681	4.530	213.909
1984	426.168	144.124	570.292	3.908	949	4.857	249.369
1985	468.576	132.571	601.147	4.293	907	5.200	254.896
1986	553.120	141.693	694.813	4.609	960	5.569	264.561
1987	528.294	138.646	666.940	4.864	1.096	5.960	245.700
1988	485.946	139.314	625.260	5.271	1.114	6.385	282.850
1989	415.295	169.979	585.274	5.291	1.328	6.619	295.536
1990	359.345	142.916	502.261	5.029	1.107	6.136	264.209
1991	335.031	132.969	468.000	-	1.246	-	-
1992	370.000	160.000	530.000	-	1.473	-	-
1993	400.000	183.000	583.000	-	1.932	-	-
1994	370.000	171.000	541.000	-	1.624	-	-
1995	405.000	138.000	543.000	-	1.500	-	-
1996	-	143.000	-	-	1.650	-	-

Fonte – IE/UNICAMP (1993, p. 41) * Consideraram-se 250 dias úteis de trabalho por ano.

Segundo os dados ABICALÇADOS (2001-2002, Resenha Estatística) na (Tabela 05), verifica-se que o mercado brasileiro para os anos de 1997/2001 apresentou diminuição de emprego fixo em comparação à produção do mesmo período. Isso se deve ao novo desenho da cadeia produtiva, através da terceirização, com trabalhos em ateliês, também chamados de “bancas”, onde predominam os trabalhos de pesponto, enfaixetamento de saltos e sola (pré-frezado), em sua maioria informais, trazendo insegurança aos trabalhadores. Entretanto, essa estratégia de

produção é irreversível para melhoria da competitividade do mercado brasileiro frente ao mercado mundial, melhorando em rapidez nas entregas e custo.

Tabela 05 – Brasil Mercado de Calçados (1997/2001)

Ano	Produção Milhões/pares	Importação Milhões/pares	Exportação Milhões/pares	Consumo Aparente Milhões/pares	Consumo Per Capita (em pares)	Emprego (Mtb – RAIS) (em mil)
1997	544	19	142	421	2,68	-
1998	516	16	131	401	2,55	184.643
1999	499	7	137	369	2,35	208.510
2000	580	6	163	423	2,49	240.392
2001	610	6	171	445	2,62	-

Fonte: ABICALÇADOS (2001-2002, Resenha Estatística)

Em BENELLI R. (2002, Franca top de estilismo) o designer italiano Roberto Benelli, consultor internacional da Franca, em seu discurso, expressou a necessidade do desenvolvimento de uma moda totalmente brasileira. Ele usou a expressão “chega de copiar”, para que nos desvencilhássemos da dependência da moda italiana. Benelli disse que poderíamos até seguir as tendências européias quanto a formas e bicos, por exemplo, mas não precisamos fazer cópias. O designer observou que temos condições de desenvolver esse conceito e que já estaríamos até nos antecipando aos italianos, que buscam no mercado tudo o que é étnico – pedras, bijuterias exóticas, cisal (fibra brasileira), tecidos pintados à mão, palha etc. Acrescenta ainda que temos condições de fabricar calçados finos, com profissionais treinados e com criação de centro de *design*, sem referência do que já foi feito na Europa, com um conceito de moda Brasil. Na verdade, temos muita matéria prima, inclusive o material básico, o couro, que é importado de nosso país pela indústria italiana, e muito dos adereços dos calçados italianos utilizam abundantemente materiais de nosso país, coisa, pode-se dizer, nossa.

Segundo uma pesquisa IE/UNICAMP et al (1993, p.5), o Brasil, em termos de indústria de calçados movimenta em torno de US\$ 6 bilhões de dólares anuais, incluindo o mercado interno e externo. O setor é auto-suficiente no mercado doméstico: há importações apenas no segmento de calçados esportivos, como o tênis de maior *performance*. A pesquisa observa que é extremamente significativo o aumento das importações de calçados, principalmente da China, Argentina e

Indonésia (Tabela 06), sendo que esses países contribuíram em 1995 com 67% das importações brasileiras de calçados. Quanto às exportações brasileiras no mercado mundial, são de aproximadamente 3%, e o calçado brasileiro é exportado para mais de cem países, com alta concentração nos EUA, no Reino Unido, no Canadá e na Alemanha. A mesma pesquisa aponta que existe um potencial de crescimento, que pode ser explorado com uma política de marketing, melhoria do “design” etc, especialmente no mercado europeu, que importa do Brasil apenas 3,3% de seu volume total de importações.

Tabela 06 – Brasil: Importações de Calçados por Origem – 2001

PAÍS	Valor (US\$)	%	Pares	PM
China	17.579.744	34,6	3.261.279	5,39
Itália	6.995.005	13,8	419.778	16,66
Indonésia	5.316.328	10,5	401.005	13,26
Tailândia	4.797.046	9,4	389.447	12,32
Hong Kong	4.248.124	8,4	561.753	7,56
Vietnam	3.980.817	7,8	293.176	13,58
Taiwan	1.281.857	2,5	224.166	5,72
Coréia do Sul	1.093.668	2,2	74.759	14,63
Espanha	1.021.561	2,0	69.689	14,66
Estados Unidos	966.719	1,9	81.714	11,83
Outros	3.567.829	6,9	403.917	-
TOTAL	50.776.798	100	6.180.683	8,22

Fonte: ABICALÇADOS (2002, Resenha Estatística)

Quanto às exportações, o país para o qual o Brasil mais exporta é os E.U.A., com um volume de 98.052.697 milhões de pares e um faturamento de US\$ 1.103.683.120 bilhões de dólares, correspondendo a 68,3% das exportações brasileiras em 2001. Elas apresentam estabilidade com relação ao período de 1999 a 2001. No ranking dos principais países para os quais o Brasil exporta, temos nesse período, além dos E.U.A., o Reino Unido e Argentina como os principais países importadores do Brasil. Segundo a Abicalçados, um ponto de fragilidade da inserção externa da indústria calçadista brasileira reside na forte concentração das vendas externas no mercado americano, o que torna o desempenho exportador muito dependente das condições desse mercado. Em 1999, 2000 e 2001, o Brasil exportou,

respectivamente, 1.607, 1.730 e 1.785 milhões de pares, com um preço médio, respectivamente, de US\$ 8,44, US\$ 8,33 e US\$ 8,35 o par. Assim, nestes últimos três anos, o Brasil foi colocado em 3º lugar nas importações para os E.U.A, com 82, 99 e 98 milhões de pares exportados, precedido pela China, que ocupou o 1º lugar e Itália, que ocupou o 2º. No que se refere a essas importações, nos anos analisados, dos 100%, os E.U.A. importaram, respectivamente, 61 %, 63% e 65% da China, 8%, 9% e 8% da Itália e 7%, 8% e 8% do Brasil (Tabela 06 e 07), ficando num ranking dos 10 principais países importadores. Quanto aos países que competem com o Brasil nas exportações, segundo informações do Departamento de Comércio dos E.U.A., aparece somente à Espanha, que ocupa o 6º lugar de 1999 a 2001, representando 2% das importações americanas, com um faturamento, em 2001, de US\$ 266 milhões. Naquele ano, vendeu 15 milhões de pares a um preço médio de US\$ 18,31, preço que vem aumentando ano a ano, apontando uma estratégia de melhor qualidade e valor agregado ao produto, passando a competir mais diretamente com a Itália.

Tabela 07. – Brasil: Exportações de Calçados por Destino - 2001

PAÍS	Valor (US\$)	%	Pares	PM
Estados Unidos	1.103.683.120	68,3	98.052.697	11,26
Argentina	132.824.387	8,2	20.826.187	6,38
Reino Unido	94.360.142	5,8	6.674.576	14,14
Canadá	30.145.893	1,9	2.688.118	11,21
Venezuela	25.637.731	1,6	4.051.166	6,33
México	21.683.200	1,3	2.738.760	7,92
Chile	19.671.221	1,2	2.305.901	8,53
Paraguai	19.642.531	1,2	9.244.576	2,12
Bolívia	15.687.362	1,0	3.137.351	5,00
Uruguai	12.106.397	0,7	1.899.742	6,37
Outros	139.896.047	8,8	19.622.693	-
TOTAL	1.615.338.031	100	171.241.767	9,43

Fonte: ABICALÇADOS (2002, Resenha Estatística)

Verifica-se ainda a perda de mercado brasileiro nos E.U.A. e outros importadores, em função do aumento das exportações dos calçados chineses, que passaram a ter competitividade na produção de calçados femininos de couro,

segmento em que o Brasil apresenta maior especialização (VARGAS et al, 2000, p. 429).

O valor das exportações do Brasil cresceu significativamente nos últimos 20 anos, em decorrência do aumento do valor médio dos calçados exportados, o que perdurou até 1997. Esse posicionamento foi construído ao longo da década de 80 até meados da década de 90, quando foi ameaçado por duas mudanças no mercado internacional. Então, a China passou a oferecer calçados de maior qualidade, concorrendo diretamente com os calçados brasileiros em seu principal mercado, os EUA; e com o processo de terceirização da indústria italiana (o novo desenho da cadeia produtiva), a Itália passou a utilizar a mão-de-obra de baixo custo em países do Leste europeu. Em consequência disso, houve uma interrupção do crescimento do valor médio do par exportado. Após a desvalorização do real em 1999, a queda do preço em dólar foi mais acentuada e, como resultado, levou a intensas negociações com clientes externos.

4.2. Mercado de calçado mundial : principais países líderes em produção, exportação, importação e consumo

Muitos são os países que competem na indústria de calçados no mercado globalizado (mundial). Essa competição existe tanto no âmbito do mercado interno quanto externo.

Neste trabalho de pesquisa, foram selecionados dez países de um *ranking* de maior produção, exportação, importação e consumo. É analisado o comportamento de cada país ao longo de 1997 a 2000 quanto à sua posição nesse ranking.

As empresas dessa indústria são, em sua maioria, de pequeno e médio porte, segundo pesquisa realizada pela IE/UNICAMP et al (1993, p.24-25) nos países europeus. A Alemanha e a França têm em média entre 110 a 130 funcionários. Na Itália, na Espanha, em Portugal e no Reino Unido predominam pequenas empresas, de cerca de 13 e 15 funcionários nos dois primeiros países e de 48 a 68 funcionários nos dois segundos. Nos países asiáticos, Taiwan, Tailândia e Indonésia apresentam estruturas com presença de pequenas e médias empresas, enquanto a China e a

Coréia do Sul apresentam a predominância de grandes empresas, contando com 1.103 unidades que empregam 181,5 mil trabalhadores. China, Tailândia e Indonésia surgiram no mercado na década de 80; o primeiro tem a presença de grandes empresas com número de funcionários oscilando entre 1.000 e 1.500.

Através de pesquisas, observa-se que nos últimos anos tem-se assistido a uma mudança significativa entre os principais líderes do mercado mundial, seja em produção, exportação, importação e consumo. Tal fato se deve à globalização, que ocasiona um aumento da competitividade e uma mudança de comportamento dos consumidores, os quais são hoje mais exigentes quanto à qualidade, flexibilidade, preço (custo), prazos de entrega e, sobretudo, à diferenciação, que agrega maior valor ao produto. As empresas, frente a esse novo contexto de mercado, estão cada vez mais procurando melhorar seus negócios para obter competência e ganhar vantagem competitiva ante os concorrentes. Dessa forma, conquistam uma maior fatia do mercado mundial através do melhor atendimento às expectativas e exigências do mercado globalizado.

A concorrência de mercado da indústria de calçado em qualquer lugar do mundo está ainda mais acirrada com a globalização, principalmente quanto a preço e diferenciação. Portanto, as empresas utilizam uma ou duas estratégias genéricas para ganharem mercado, seja o doméstico ou o internacional, dependendo do nicho de mercado pretendido. O custo é uma estratégia dos *clusters* ou de uma empresa pertencente a ele. Devido à globalização, que aumentou ainda mais a concorrência, procura-se ter baixos custos, com a transferência da produção para países de mão-de-obra e matéria-prima mais baratas, enfatizando-se ainda estratégias como qualidade, *design*, flexibilidade e prazos de entrega, além de eficiência produtiva.

4.2.1. Principais países líderes em produção

Encontra-se no mercado mundial uma tendência estratégica para a procura por localizações em países ou regiões que venham a oferecer mão-de-obra mais barata. De acordo com a (Tabela 08), verifica-se que alguns países possuidores desse tipo de mão-de-obra têm se destacado em termos de produção, enquanto se observa que os países desenvolvidos estão perdendo parte deste mercado, diminuindo

sua produção. Este é o caso da Itália, que, de 1997 a 2000, perdeu 17,94 % em produção, enquanto a China aumentou sua produção em 22,65 % no mesmo período, permanecendo em primeiro lugar desde 1997. Nota-se ainda que outros países que se destacavam como líderes mundiais de produção não mais se encontram no *ranking* dos dez maiores.

O Brasil, embora tenha diminuído sua produção na década de 90, está recuperando-se no século XXI, ocupando, em 2000, em âmbito mundial, o 3º lugar como produtor. É responsável por 4,80% da produção mundial, enquanto a China, que ocupa o primeiro lugar, é responsável por 53,30%. Os dez maiores países produtores do mundo, juntos, são responsáveis por uma média de 80,43 % da produção mundial, embora tenham perdido 3,26% nos últimos quatro anos com relação aos demais produtores. Estes, juntos, apresentaram um aumento de 1.124,3 milhões de pares de 1997 a 2000. Houve entrada de novos países produtores e diminuição de produção de outros países.

Tabela 08 – Mercado Mundial: Principais Produtores – (em milhões de pares)

País	1997	1998	1999	2000
China	5.252	5.520	5.930	6.442
Brasil	520	516	499	580
Itália	460	424,9	380,9	390
Índia	680	685	700	715
México	260	270	275	285
Indonésia	527,2	316,3	507	499
Tailândia	276	260	257,7	267
Turquia	270	276,7	227	219
Vietnam	206		240,8	303
Espanha	207,5	220,8		
Paquistão		226,8	240,4	241
Total Mundial	10.954,7	10.978,6	11.425,2	12.079,0

Fonte: ABICALÇADOS (2001-2002, Resenha Estatística) - adaptada

(-) não consta na pesquisa

() não se classificaram entre os dez maiores no referido ano

4.2.2. Principais países líderes em exportação

O mercado mundial tem assistido a uma profunda mudança em âmbito mundial, como mostra a Tabela 09, com alterações significativas das posições no *ranking* mundial devido à migração de empresas para países ou regiões menos desenvolvidas.

Tabela 09 – Mercado Mundial: Principais Exportadores – (em milhões de pares)

País	1997	1998	1999	2000
China	2.996	3.086,1	3.425,8	3.867
Taiwan	62,2			
Brasil	142	131	137,2	163
Itália	414,7	381,8	346,5	362
México			83	87
Indonésia	226,8	172,7	217,2	208
Tailândia	156,7	128,9	124,1	133
Vietnam	176,1	185,5	221,2	277
Espanha	152,6	150,4	133,3	142
Hong Kong*	1.258,6	1.025,5	969,5	1.023
Portugal	93,2	93	95,2	89
Bélgica		67		
Total Mundo	6.374,9	6205,2	6.574,6	7.334,0

Fonte: ABICALÇADOS (2001-2002, Resenha Estatística) - adaptada

* Hong Kong basicamente reexporta

() não estão entre os dez maiores exportadores

Segundo pesquisa Inserção da indústria calçadista brasileira (2002, as dificuldades dos anos 90, <http://www.spdesign.sp.gov.br>), desde a década de 70, países desenvolvidos como Inglaterra, França, Alemanha e Itália, vem perdendo participação no mercado mundial, principalmente em razão do deslocamento da produção para países em desenvolvimento possuidores de mão-de-obra e matéria-prima barata.

Países asiáticos, como China, Hong-Kong, Indonésia e Coréia, são os que mais estão ganhando o mercado internacional, com calçados de baixo preço, os chamados *huaraches*. Têm, ainda, custo relativamente baixo de mão-de-obra. Estes países estão aumentando sua participação através das novas redes de cadeia

produtiva mundial (sub-contratação mundial), de grandes empresas possuidoras de grandes marcas. Estes países investiram em produção de calçados esportivos em material sintético, com produtividade superior à do calçado de couro, dificultando a muitos países a competitividade nesse segmento de mercado de calçados, inclusive ao Brasil, conforme pesquisa (INSERÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA, 2002, o incremento das exportações nos anos 80, <http://www.spdesign.sp.gov.br>).

Embora a Itália, especializada em calçados de couro, tenha perdido quase 100 milhões de pares em três anos de crise, durante os dez primeiros meses do ano de 2000 vem demonstrando uma melhora. Apesar de os prognósticos serem cautelosos, a Itália dirige-se para um produto de maior qualidade e valor agregado e continuará a fazê-lo. O interessante é observar que, nos primeiros 10 meses de 2000, nos países clientes da Itália, há uma diminuição de pares importados. Tal fato se deu com relação aos produtos de preços mais baixos, enquanto aumentou o número de pares importados da Itália de preços médios/altos. No período de janeiro a outubro de 2000, a Itália exportou para a Espanha 5.142 milhões de pares, enquanto a Espanha exportou para a Itália 4.743 milhões de pares. Neste período, subiu em 11,6% o volume e em 25,4% o valor das exportações da Espanha, colocando o país como um concorrente da Itália, com calçados de qualidade (ITÁLIA/NOTÍCIAS, 2002, http://www.cueroamerica.com/noticias/italia_exportaciones_calzado.htm).

O Brasil, que produz calçados de média qualidade e custo, atua disputando o mercado intermediário, junto com a Espanha e Portugal. Tal mercado situa-se entre o da Itália, de alta qualidade e valor agregado, e os dos países asiáticos, de baixo preço e poucos sofisticados. O Brasil ocupou em 2000 o 6º lugar no *ranking* dos maiores países exportadores do mundo (Tabela 09). Segundo informações da Satra, 2000, a experiência adquirida com o aumento das exportações a partir da década de 70, o baixo custo da mão-de-obra e a abundância de couro colocaram o Brasil entre os principais produtores de calçados, com um faturamento que passou de US\$ 8 milhões em 70 para US\$ 1,5 bilhão em 2000. Neste período, o calçado brasileiro teve expressiva importância na pauta de exportações nacionais, crescendo em qualidade e produtividade devido ao movimento de modernização do setor e ao

aprendizado da indústria na produção voltada a um mercado mais exigente, o importador internacional.

4.2.3. Principais países líderes em importação

Verifica-se, através da análise da (Tabela 10), que, enquanto as exportações da China vêm ocupando o primeiro lugar no *ranking* mundial entre os dez maiores, os Estados Unidos são o país que mais importa calçado no mundo, ocupando o 1º lugar no *ranking* mundial desde 1997. Deste ano até 2000, os Estados Unidos apresentaram um aumento de 19,42% de pares importados. O país que tem apresentado maior competitividade neste mercado americano é a China, com 1.406 milhões de pares exportados só em 2001, com um preço médio de US\$ 6,86 o par. É seguida pela Itália e Brasil, com um preço médio, respectivamente, de US\$ 25,74 e US\$ 11,90 o par. Os Estados Unidos movimentaram em 2001 um total de US\$ 14.904 milhões na importação de 1.785 milhões de pares, a um preço médio de US\$ 8,35 o par, conforme o Departamento de Comércio dos E.U.A. e (ABICALÇADOS, 2001-2002, Resenha Estatística).

Tabela 10 – Mercado Mundial: Principais Importadores – (em milhões de pares)

País	1997	1998	1999	2000
E.U.A.	1.462	1.476,6	1.635,7	1.746
Alemanha	345,3	325,3	344,5	349
Hong-Kong	1.297,6	1.055,5	1.003,5	1.057
França	245,8	252	253,5	280
Reino Unido	247,7	260,3	290,5	280
Japão	384,3	348,7	401	423
Itália	157,5	162,3	182,3	196
Holanda	100	109,9	109,3	114
Canadá			106,7	111
Comun. Est. Indep.	145			
Bélgica	102,6	112	85	
Polônia		105		114
Rússia				111
Total Mundo	5.545,2	5.320,6	5.552,2	7.334,0

Fonte: ABICALÇADOS (2001-2002, Resenha Estatística) - adaptada

Hong Kong basicamente reexporta

() não estão entre os dez maiores exportadores

Cabe uma observação quanto a Hong Kong, que, em 2000, produziu 4,0 milhões de pares e importou no mesmo ano 1.057,0 milhões, exportando 1.023,0 milhões. Na realidade, Hong Kong é, portanto, um reexportador.

4.2.4. Principais países líderes em consumo

Verifica-se através da (Tabela 11) que a China ocupa também o 1º lugar no *ranking* dos dez maiores em consumo, com um consumo de 2.579 milhões de pares, seguida pelos Estados Unidos. Outra observação é a queda de consumo pelo Japão, Indonésia e Reino Unido entre 1997 e 2000.

China, Índia e Brasil, que estão entre os principais consumidores de calçados do mundo, têm grande parte de sua produção voltada para o abastecimento do mercado interno. Ao mesmo tempo, exportam o excedente. Já os Estados Unidos não têm produção suficiente para o mercado interno, sendo necessária a importação de quase a totalidade de seu consumo. Em 2000, produziram 96 bilhões de pares e consumiram 1.794 bilhões, a maioria com cabedal em couro.

Tabela 11 – Mercado Mundial: Principais Consumidores – (os dez maiores)

EM MILHÕES DE PARES

País	1997	1998	1999	2000
China	2.258,4	2.436,5	2.506,5	2.579
EEUU	1.622,7	1.605,8	1.727,4	1.794
Índia	645,7	652,7	656,6	664
Japão	572,1	515,3	557	558
Brasil	427,	414	374,5	426
Alemanha	331,4	309,1	326,3	324
França	325,7	323,5	314,6	330
Indonésia	314		296,9	303
Reino Unido	297,7	306,1	315	278
México	242	243		
Turquia		223,4		
Paquistão			232,5	234
Total Mundo	10.125	10.094	10.402,8	12.079

Fonte: ABICALÇADOS (2001-2002, Resenha Estatística) - adaptada

() não estão entre os dez maiores exportadores

4.2.5. Resumo do mercado mundial

Para uma melhor visualização do mercado mundial em termos de importação, produção, exportação e consumo, será apresentado um resumo por continente (Tabela 12).

Verifica-se que a América do Norte é o 2º maior importador do mundo, com uma produção que não abastece o mercado interno. Os Estados Unidos importaram, em 2001, 1.785 milhões de pares, num total de US\$ 14.904 milhões. Destes, 1.406 milhões foram importados da China, o maior exportador para aquele país, a um preço médio de US\$ 6,86 o par, representando US\$ 9.648 milhões e 65% do total das importações. Quanto aos países asiáticos, verifica-se ainda que são importados da Indonésia, da Tailândia, da Coreia, de Hong Kong, do Vietnã e de Taiwan 138 milhões de pares, representando 10% do total de importação. Portanto, 75% das importações americanas são dos países asiáticos. Das importações, 85% foram de calçados em cabedal de couro e 15%, em acabamento borracha/têxtil, segundo o Departamento de Comércio dos Estados Unidos. Embora os países asiáticos sejam tidos como produtores de calçados baratos, em sua maioria esportivos e de material sintético, observa-se, mediante as exportações para os Estados Unidos, que eles também produzem calçados com cabedal em couro de baixo preço. Em pesquisa do trabalho IE/UNICAMP et al (1993, p. 35), países como Coreia do Sul e Taiwan, ameaçados por outros países asiáticos com menores custos, estavam já em 1993 revendo suas estratégias competitivas. Então, desenvolviam capacitação tecnológica e produtiva no intuito de ingressarem no segmento de cabedal em couro com melhor qualidade, bem como buscavam associações (*joint ventures*) com países como China, Indonésia e Tailândia. Assim, analisando-se a exportação para os Estados Unidos, pode-se concluir que já ingressaram nesse novo segmento.

A tecnologia de produção traz vantagens competitivas para as empresas na forma de aumento de produtividade, maior qualidade e flexibilidade e reduções de custos, atendendo com melhor eficiência à demanda. Além disso, os países desenvolvidos pretendem, através da introdução dessa tecnologia, reduzir a importância do preço da mão-de-obra como vantagem competitiva.

Tabela 12. - Mercado mundial: resumo de produção, importação, exportação e consumo por continente (em milhões de pares)

Ano: 1998

CONTINENTE	PRODUÇÃO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO
Ásia	7.884,3	1.472,3	4.792,7	4563,9
América do Norte	450,7	1.585,3	80,5	1.955,5
Europa do Oeste	1.050,7	1.525,8	950,8	1.625,7
América do Sul	758,4	123,7	147,7	734,4
Europa do Leste	261,9	350,	126,3	485,6
Oriente Médio	432,8	118,4	80,5	470,7
África	126,1	86,7	24,8	188,
Oceania	13,7	58,4	1,9	70,2
TOTAL	10.978,6	5.320,6	6.205,2	10.094,0

Ano - 1999

CONTINENTE	PRODUÇÃO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO
Ásia	8.491,8	1.518,2	5.163,9	4.846,1
América do Norte	412,4	1.785,6	117,0	2.081,0
Europa do Oeste	967,4	1.571,8	908,6	1.630,6
América do Sul	751,1	97,4	149,4	699,1
Oriente Médio	384,3	126,7	54,4	456,6
Europa do Leste	266,6	264,4	142,8	388,2
África	139,0	120,8	36,6	223,2
Oceania	12,6	67,3	1,9	78,0
TOTAL	11.425,2	5.552,2	6.574,6	10.402,8

Ano -2000

CONTINENTE	PRODUÇÃO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO
Ásia	9.081,0	1.850,0	5.709,0	5.222,0
América do Norte	407,0	2.270,0	242,0	2.435,0
Europa do Oeste	917,0	1.667,0	934,0	1.650,0
América do Sul	815,0	198,0	174,0	839,0
Europa do Leste	278,0	621,0	153,0	746,0
Oriente Médio	375,0	261,0	60,0	576,0
áfrica	194,0	371,0	59,0	506,0
Oceania	12,0	96,0	3,0	105,0
TOTAL	12.079,0	7.334,0	7.334,0	12.079,0

Fonte: Estimativa da SATRA, in Resenha Estatística 2002 Abicalçados.

Ainda quanto à tecnologia no setor de calçados, pode-se dizer que ainda é muito restrita. A implantação da tecnologia em algumas tarefas, como a costura, limpeza e montagem é limitada. Segundo pesquisa IE/UNICAMP et al (1993, p.27-33), a tecnologia é introduzida nos países de acordo com o nível de desenvolvimento e características da indústria, como o sistema CAD (*Computer Aided Design*), disponível em três dimensões – 2D e 3D, sendo o primeiro utilizado para reprodução de modelos já definidos e o segundo, para desenvolvimento de estilos e criação de novos modelos. Tais recursos facilitam a confecção do modelo, tornando-a mais ágil. Já o CAM (*Computer Aided Manufacturing*), aplicado na atividade de corte de couro e sintético, existente no modelo a jato d'água (*water jet*) ou a laser, controla o balanço de acordo com especificações pré-estabelecidas. Existem também máquinas com CNC (Comando Numérico Computadorizado). Utilizam-se também as filosofias associadas ao ambiente produtivo, como o sistema JIT (*Just-in-Time*), TQC (Controle Total de Qualidade), CCQ (Círculos de Controle de Qualidade). Todas essas tecnologias, principalmente os sistemas CAD e CAM, são mais encontradas na França e Alemanha, estando presentes também em empresas americanas, inglesas, italianas, russas. No Brasil, no México e na Holanda, a aplicação é ainda restrita.

4.3. A Itália como principal país inovador em calçados

A Itália, como já foi visto, está entre os maiores líderes mundiais em produção, exportação e importação de calçados, não se posicionando entre os dez principais líderes apenas em consumo. Neste quesito, verifica-se que o país teve um consumo médio, em 2000, de 57,44% de sua produção total. Observa-se também que este consumo se elevou em 10,45% de 1997 a 2000, conforme se pode verificar no (Quadro 08).

A indústria italiana é lançadora de moda, inovadora e líder mundial em exportação, não só no mercado de calçados de alta qualidade, confeccionado em sua maioria com cabedal em couro, como também na exportação de produtos relacionados com o calçado, como máquinas, curtimento de couro e serviços de *design* e de criação de sapatos. Suas indústrias são mutuamente consolidadas e fixam tendências mundiais que são seguidas pela maior parte das indústrias de calçados do

mundo. São competitivas, e sua vantagem competitiva não é gerada em uma única firma, mas sim no conjunto das empresas, em um *cluster* bem-sucedido.

Quadro 08 – Itália: produção, importação, exportação e consumo (milhões de pares)

Ano	Produção	Importação	Exportação	Consumo
1986	499	-	410	-
1992	419	127	339	-
1997	460	157,5	414,7	202,8
1998	424,9	162,3	381,8	205,4
1999	380,9	182,3	346,7	216,5
2000	390	196	362	224

Fonte: Estimativa da SATRA

(-) dado não disponível

A indústria calçadista italiana é seguida por muitas empresas ou *clusters* espalhados pelo mundo devido ao fato de o calçado possuir um ciclo de vida muito curto, não existindo patentes. Logo, são copiados com facilidade, sem restrições, inclusive pelo Brasil. Estes países “copiadores” não só acompanham a moda e as tendências italianas, bem como copiam os *designs*, da forma até o cabedal, passando pela sola, pelo salto e pelo bico. Entretanto, a indústria italiana dirige-se rumo a um produto de maior qualidade e valor agregado, apresentando-se como um país que produz um calçado diferenciado. Ela não se preocupa tanto com a estratégia de custo, mas sim com estratégias de diferenciação, acompanhadas de estratégias competitivas como qualidade, *design*, *griffes*, flexibilidade e prazo de entrega, marketing e capacidade de captar sinais de mercado. Com isso, a indústria italiana revela uma relativa perda de importância do custo salarial como determinante da competitividade, conforme (ITÁLIA/NOTÍCIAS, 2002, <http://www.cueroamerica.com/noticias/italia>).

Antes mesmo que acadêmicos ou o Banco Mundial se interessassem pela ampliação dos estudos e propostas de *clusters*, eles já existiam na Itália, de acordo com pesquisa em (DINSMORE ASSOCIATE, 2002, <http://www.geranegocio.com.br/html/clus/pl.html>). Esta relata sobre os *clusters* da Itália, na chamada Nova Itália, localizada no Centro-Norte do país, incluindo regiões da Lombardia, Vêneto, Toscana, Emília–Romana e outras. Tais *clusters* foram iniciados nos anos 70, para que vencessem a profunda instabilidade econômica do

país, em uma época de descoberta de valores culturais italianos, como solidariedade, busca de criatividade e bom gosto, dinamismo da ação empreendedora coletiva, resistência a qualquer forma de racionalização. Existe uma organização virtual, solidária, ágil e eficiente, com reuniões de 70 a 80 empresas para desenvolver uma coleção, seja de móveis, calçados ou roupas, com capacidade de em 15 dias, alterar *design* e a produção, como estratégia para conquista de um novo mercado externo, envolvendo além das empresas, autoridades regionais, câmara de comércio e indústria, núcleos de serviços e promoções, consórcios e convênios criados pelas próprias empresas.

A Itália conta com 8000 empresas de calçados, com mais de 120.000 empregados, apresentando uma média de 15 funcionários por empresa. São, em sua maioria, pequenas empresas, o que as tornam mais rápidas e flexíveis. Exportam US\$ 7,5 bilhões anuais, sendo a maior exportadora em termos de valores (NOTÍCIAS EUROSUL, 2001, <http://ansa.com.br>).

Como já foi citado, a Itália utiliza uma tecnologia de ponta e também é um dos maiores países produtores e exportadores de máquinas para calçados, juntamente com a Alemanha, sendo sua tecnologia no curtimento de couro a mais avançada do mundo.

Pela primeira vez, os italianos participaram da Couromoda, a feira brasileira de calçados, realizada em 01/2002, considerada a maior do gênero na América Latina. Na tentativa de entrar no mercado brasileiro, estão apostando em parcerias com empresas brasileiras por meio de *joint venture*, na esperança de aumentarem os negócios no país, onde já firmaram uma parceria com a empresa Democrata, situada em Franca-SP

O governo italiano está financiando a criação de 4 *clusters* no Brasil. Os projetos fazem parte das estratégias italianas de se fazer parcerias com empresas brasileiras, tornando o Brasil uma plataforma de exportações italianas para o mercado americano e trazendo para o Brasil empresas de pequeno e médio porte. O interesse desse projeto é o segmento de móveis, a moda (têxtil e calçados), as máquinas e ferramentas e os agro-alimentos. Já foram definidas as regiões: a indústria têxtil será instalada no Estado do Rio de Janeiro, a de curtume/couro será

instalada no Estado da Paraíba e as demais estão para serem definidas (VESTLINE, 2002, <http://www.vestline.com.br/index.html>).

Países como Espanha, Itália e outros da Europa, para conquistarem mercado com ganhos em produtividade frente aos países em desenvolvimento, estão desenvolvendo novas tecnologias, reestruturação produtiva e técnicas organizacionais, com predominância de configurações de pequenas e médias empresas especializadas e com alta flexibilidade para atender rapidamente às alterações da demanda. Já a indústria espanhola, além da concentração regional da produção, os *clusters*, está desenvolvendo estilo próprio de modelos e *design* para fugir da concorrência com países em desenvolvimento, como o Brasil. A indústria empenha-se na implementação de uma política de sofisticação da produção de calçados, passando a competir diretamente com a indústria italiana em um mercado em que a qualidade e o *desing* são tão importantes ou até mais importantes que o preço (INSERÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA, 2002, o incremento das exportações nos anos 80, <http://www.spdesign.sp.gov.br>).

4.4. O Brasil frente ao ranking mundial

Observa-se pelas tabelas e quadros apresentados que a indústria calçadista brasileira é muito importante para o Brasil economicamente e vem ocupando posição de destaque no *ranking* mundial em produção, exportação e consumo, não se destacando apenas em importação, conforme pode ser verificado no (Gráfico 01).

Em se tratando de produção, o Brasil ocupou lugares de destaque no ranking mundial, ocupando 3º lugar em 1986, 2º em 1992, 3º em 1997 e 1998, 4º em 1999 e 3º em 2000. Nestes últimos anos ficou entre os maiores países produtores, conforme (Gráfico 02).

O Brasil produz o suficiente para o mercado interno e externo, com capacidade produtiva instalada suficiente para aumentar a produção e incentivos para novos investidores no setor.

Gráfico 01 – Brasil: produção, importação, exportação e consumo aparente

Gráfico 02 – Principais países produtores

Quanto às exportações (Gráfico 03), o Brasil ainda está longe de atingir os números almejados, mas vem ocupando e mantendo o 6º lugar no ranking mundial desde 1999. O país já ocupou o 8º lugar em 1997 e passou para 7º em 1998, embora, em 1993, tenha alcançado sua maior exportação desde 1974, chegando a 183.000 milhões de pares.

O Brasil é reconhecido como grande exportador, principalmente em se tratando de calçados de couro feminino. A partir do plano real, em função da política

cambial adotada e do aumento da concorrência pelo mercado internacional, os países asiáticos, sobretudo a China, que passou a oferecer calçados de maior qualidade, passaram a concorrer diretamente com o Brasil. Dessa forma, afetaram diretamente o principal mercado de exportações brasileiras, os Estados Unidos. A Itália também contribuiu para a diminuição das exportações brasileiras utilizando-se do novo desenho da cadeia produtiva, através dos baixos custos de mão-de-obra em países do leste europeu (MDIC et al, 2001, 31-34). Como pode ser verificado no (Gráfico 3).

Gráfico 03 - Principais países exportadores

Um trabalho para incentivar as exportações brasileiras está sendo realizado junto a APEX, a qual está apoiando os pólos de Jaú e nele investindo, bem como no pólo do Vale dos Sinos (RS), considerados de grande importância para a região bem como para o setor calçadista brasileiro.

Quanto às importações, o Brasil não se encontra entre os maiores importadores. Entretanto, com a abertura do mercado internacional e a valorização do real entre 1994 e 1998, o mercado internacional ingressou no mercado interno brasileiro, que passou a receber produtos provenientes de países asiáticos. Assim, o mercado brasileiro promove alterações na estrutura produtiva de calçados, principalmente levando a uma produção de bens de qualidade inferior, com redução

do número de empresas, realocização de empresas para regiões com menores custos de mão-de-obra e apoio de políticas de desenvolvimento regional (MDIC et al, (2001, p.31-34).

Quanto ao consumo, o Brasil encontra-se no ranking dos maiores consumidores de calçados, ficando em 5º lugar desde 1998, precedido pela China, Estados Unidos, Índia e Japão. O país vem diminuindo suas importações gradativamente, que, em 1997, era de 19 milhões de pares, passando, em 2001, para 6 milhões de pares. Cabe ainda salientar que o Brasil consome uma média de 73% de sua produção total desde 1997. Este consumo vem acompanhando a produção do país, o que prova que ela é quase em sua totalidade dirigida para o mercado interno. Ademais, o setor brasileiro tem condições de exportar a percentagem excedente, que gira em torno de 30% da produção total (Gráfico 04).

Gráfico 04 – Principais países consumidores

5 PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ - SÃO PAULO

O Estado de São Paulo representa a segunda maior força produtiva em calçados do país. Em 2000, contava com 1.962 empresas, gerando 46.613 empregos, com cerca de 24% de empregos por empresa. Representava 19,39% do emprego total desse setor do Brasil, demonstrando um aumento significativo nos últimos 3 anos (1998 a 2000) (Gráfico 05).

Gráfico 05 – Estado de São Paulo: empresas e emprego

Quanto às exportações, em 1999 exportou 11 milhões de pares de calçados, com um faturamento de US\$ 90, representando, do total das exportações do Brasil, 7% em faturamento e 8% em pares. Estes números se elevaram, em 2000, para 15 milhões de pares, com um faturamento de US\$ 135 milhões. Das exportações brasileiras, o Estado de São Paulo é responsável por 8,7% do faturamento e 9,2% do total de pares, segundo (ABICALÇADOS, 2002, Resenha Estatística).

O Estado de São Paulo possui 3 pólos importantes: o pólo de Franca, especializado na produção de calçados masculinos, o pólo de Birigui, especializado

na produção de calçados infantis e pólo de Jaú, especializado em calçados femininos, predominando nos três pólos a fabricação em couro, já referidos no capítulo 4.

O pólo de Jaú, objeto de estudo deste trabalho, localizado na região Centro-Oeste, dista 300 km da capital e é especializado na produção de calçados femininos com cabedal de couro. Possui uma localização privilegiada, contando com excelente malha viária, com rodovias duplicadas que unem a cidade aos principais centros econômicos do Estado.

Segundo dados do IBGE (2001, senso Cidade de Jaú), a cidade possui 112.104 habitantes. Destes, 107.198 residem na cidade; 88.461 são alfabetizados, com uma taxa de alfabetização de 93,2%. Da população total, 82.109 estão na faixa etária entre 10 e 59 anos, havendo, portanto, um número considerável de pessoas economicamente ativas. Sendo a indústria de calçados intensiva em mão-de-obra, o desenvolvimento do setor da região é favorecido.

Segundo dados da ABICALÇADOS (2002, fabricantes nacionais) em 1999, o pólo de Jaú possuía 162 empresas, empregando diretamente 3.582 pessoas, com uma produção de 12 milhões de pares de calçados, dos quais foram exportados menos de 5% de sua produção total.

Segundo o Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, existe uma deficiência quanto a informações sobre quantidade de empresas, funcionários do setor, produção e exportação. Há deficiências também quanto a outras informações de grande importância para o setor. Entretanto, está-se desenvolvendo, no momento, um trabalho mais intensivo neste sentido, em vista da importância de tais informações para a tomada de decisões e ações na formulação de estratégias para se melhorar o setor. Jaú possui hoje cerca de 200 empresas de calçados, em sua maioria de pequeno e médio porte, representando aproximadamente 10% do total do Estado de São Paulo (Gráfico 6). Destas, estima-se que 40% trabalham informalmente. Em sua maioria, são microempresas, instaladas em residências. O pólo calçadista possui uma capacidade produtiva de aproximadamente 100.000 pares por dia. Acredita-se que esteja trabalhando com cerca de 70% dessa capacidade e que tenha uma produção média diária de 70.000 pares, considerando-se aproximadamente 250 dias úteis por ano, o que perfaz uma média de 17.500.000 pares de calçados por ano. O pólo, segundo informações do sindicato de Jaú, possuía, em 2002, cerca de 3.600

funcionários diretos (registrados). Estima-se que há aproximadamente 4.000 funcionários trabalhando em ateliês e em tarefas domiciliares. Estes trabalhos são feitos na informalidade, contando-se com cerca de 600 ateliês, a maioria deles não-legalizada.

Gráfico 06 – Pólo calçadista de Jaú: empresas e emprego

Segundo pesquisa Notícias (2002, www.ruas.com.br/jau/ativicom.htm), encontram-se cadastradas 75 empresas do pólo jauense. Destas, 65 fornecem a produção média diária. São 24 empresas com produção média entre 0 e 500 pares/dia, 29 empresas com produção média entre 500 e 1000 pares/dia e 12 empresas com produção média acima de 1.000 pares/dia, o que prova ser este pólo formado por pequenas e médias empresas. Desse total, 87,70% são de empresas com produção abaixo de 1.000 pares/dia. As que produzem acima de 1.500 pares/dia constituem apenas 4,6%, sendo sua produção de 4.000 a 6.000 pares/dia (Gráfico 07).

Este pólo calçadista abrange as cidades de Jaú, Barra Bonita, Dois Córregos, Mineiros do Tietê, Bocaina e Bariri, mas centraliza-se estrategicamente em Jaú.

As indústrias do pólo de Jaú oferecem um produto de alta categoria e são intensivas em mão-de-obra qualificada, utilizando materiais nobres. A maioria das empresas atende ao público feminino, adulto e infantil, para várias finalidades, seja o esportivo, o casual, o social, o clássico etc. A indústria possui agilidade em acompanhar a moda, com flexibilidade e rapidez frente às mudanças constantes que ocorrem neste setor, sobretudo em se tratando de calçado feminino, que demanda

uma mudança mais acentuada e constante nas tendências da moda. A indústria segue sempre as tendências européias e utiliza vários materiais, como couro, sintético, tecido, juta e outros, sempre com a qualidade de padrões internacionais.

Gráfico 07 – Número de empresas e produção pares/dia

Ainda segundo Notícias (2001, www.ruas.com.br/Jaú/ativecom.htm), a indústria de calçados é muito importante para o município: é a maior responsável pela economia do município, pois representa 59% do total de empresas, sendo 10% da metalurgia, 7% do mobiliário, 5% da indústria mecânica, 4% da indústria alimentícia e 15% de outros setores. Só a indústria de calçados absorve 41% da mão-de-obra, seguida pela indústria de alimentos, com 29,8%, a indústria têxtil, com 15,7% e outras, com 15,4%. Quanto ao porte das empresas, Jaú conta com 1,4% de grandes, 14,8% de médias, 25,3% de pequenas e 58,5% de microempresas.

Do total das empresas do setor coureiro-calçadista do pólo de Jaú, existem, sindicalizadas, 69 indústrias de calçados da cidade de Jaú, 3 indústrias de calçados de cidades da região, 1 empresa de designer, 3 empresas de representações de calçados, 3 indústrias de embalagens, 31 empresas de componentes para calçados, 3 curtumes e 1 empresa representante de máquinas para calçados. É sabido que estes números ficam muito aquém da realidade, demonstrando que os empresários não se preocupam muito em serem sindicalizados. Não se preocupam em atuarem como um verdadeiro *cluster* e juntos *ganhareм força* na indústria brasileira e internacional, como acontecem em outros pólos mencionados neste trabalho, principalmente os italianos.

Para conseguir melhorar a economia da região e melhor explorar o potencial do setor coureiro-calçadista no pólo jauense, ganhar o mercado internacional e melhorar ainda mais o mercado doméstico, o sindicato de Jaú, com visão de mercado globalizado, consciente da necessidade de ampliar o mercado, com o auxílio do escritório da Promaker (agência responsável pela promoção do programa), viabilizou um projeto junto a APEX. O projeto é de longo prazo, no intuito de tornar as indústrias deste pólo competitivas no mercado internacional. Foi criado o Programa Setorial Integrado (PSI), para a promoção da exportação. O governo, tendo, por sua vez, interesse nessas exportações, com o trabalho junto a APEX, uniu os interesses. Assim, o programa tornou-se uma realidade.

Quando da criação do projeto, criou-se primeiramente a marca “Brazil Essence” – a marca da qualidade, por se tratar de um programa setorial integrado (PSI) para a promoção das exportações de calçados de Jaú, que conta com parcerias entre o Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú e a APEX. O projeto beneficia-se de parcerias com o SEBRAE-SP, com o SENAI e com a Prefeitura Municipal de Jaú, cujo objetivo é implantar e consolidar a exportação do calçado produzido neste pólo.

A duração prevista para este projeto é de 20 meses, com início em junho de 2001 e término previsto para janeiro de 2003, com um investimento total de R\$ 5.786.949,62, sendo R\$ 2.150.621,56 da APEX, R\$ 3.632.688,06 de parceiros/pólo. Esses recursos serão divididos em 5 parcelas quadrimestrais.

Esse projeto conta com profissionais altamente capacitados. Entre eles, encontra-se o estilista italiano de design e moda, Benelli, que também é consultor da Francal, um especialista em mercado e produto, consultor empresarial; um consultor na área de comércio exterior e um especialista na área de produção industrial fabril. Este currículo, segundo o sindicato, viabiliza o projeto, dando respaldo às empresas participantes.

O objetivo deste projeto é criar uma identidade única para o pólo, como a identificação do produto brasileiro junto ao mercado internacional, buscando maior competitividade dos produtos através do desenvolvimento de estratégias mercadológicas agressivas. São também seus objetivos: estimular as exportações desses produtos com maior valor agregado, através da elevação do padrão de

qualidade da produção, da qualificação do produto, adequando-o às exigências do mercado internacional; fortalecer a ação conjunta das empresas, desenvolver a qualificação gerencial e capacitar as empresas para essa ação através de cursos, palestras etc; internacionalizar os calçados criados pelo pólo de Jaú através do aprimoramento de suas exportações. Com isso, pretende-se, enfim, apresentar ao mercado internacional produtos que traduzam o comportamento brasileiro através da moda, demonstrando qualidade, tecnologia e design criativo do calçado produzido por este pólo e o desenvolvimento da marca *Brazil Essence*.

As metas do projeto *Brazil Essence* visam à promoção das exportações do pólo jauense, ajustando a produção aos interesses do mercado internacional e suprimindo toda a capacidade ociosa, com uma proposta de ampliar em até 50% a capacidade atual. Tal fator poderá gerar cerca de 5.000 novos postos de trabalho diretos na indústria calçadista, além de poder incrementar as exportações para US\$ 1.200.000, com um crescimento produtivo que deverá atingir aproximadamente 110.446 pares/dia.

Quanto à abrangência do projeto, espera-se que os resultados sejam profundas modificações, tanto no mercado interno como externo, através da sensibilização dos empresários, da reciclagem de informações, do treinamento e da prestação de consultorias nacionais e internacionais, da promoção do pólo mediante eventos nacionais, internacionais e a mídia. Objetiva-se a formação de profissionais adequados às atuais expectativas e a criação do centro de *design* avançado, para que se possa apresentar ao mercado internacional, produtos que traduzam o comportamento brasileiro através da marca desenvolvida no projeto.

Para atingir esses objetivos, alguns conceitos foram apresentados, como qualidade, *design* e tecnologia. Eles devem ser trabalhados com diretrizes já definidas junto às empresas, onde algumas estratégias estão sendo formuladas e algumas já foram colocadas em prática, como: buscar maior competitividade através de estratégias de mercado mais agressivas e do estímulo às exportações com produtos de maior valor agregado; capacitação das empresas, fortalecimento da cooperação entre indústrias e entidades e, ainda, desenvolvimento da qualidade gerencial. Para tanto, o projeto visa sensibilizar as empresas, reciclar informações com palestras e cursos, dar treinamento com consultoria nacional e internacional,

promover o pólo através de eventos internacionais e de divulgação pela mídia, firmar parcerias com empresas e *designers* de moda e formar profissionais. Esse projeto trará muitos benefícios, como o intercâmbio cultural e a introdução do calçado de Jaú a outros mercados nacionais, o atendimento ao mercado com produtos diferenciados e de qualidade, o aprimoramento da mão-de-obra e a participação no “Hall da Moda”.

O contrato com os parceiros como o SEBRAE, firmado em 08/2002, será para a promoção da área de gestão, oferecendo-se cursos gerenciais, treinamento para funcionários e empresários. Em parceria com o SENAI, já esta sendo montado o centro de *design*, com laboratórios de ensaios físicos de materiais e produtos acabados. O centro será dotado de equipamentos modernos e mais antigos para a realização dos cursos, como máquina de medir couro, pesponto, corte etc., além de CAD/CAM e revistas nacionais e internacionais (Pelle, Vogue e outras). O SENAI já oferece cursos de noções de modelagem técnica de calçados para chefia, de modelagem de formas para calçados, de modelagem técnica de calçados, de aperfeiçoamento em modelagem, corte e pesponto de calçados e de curso de estilismo de calçados e de modelagem por computador CAD/CAM, (*plotter*). Ademais, outros cursos serão implantados após a inauguração das novas instalações, prevista ainda para este ano, com equipamentos que serão usados para se ministrarem os cursos. Haverá também uma sala especial para uso dos empresários, mantendo-se sigilo sobre suas criações.

O projeto já tem alcançado êxito, e há trabalhos que já estão sendo articulados, como a criação da marca *Brazil Essence*, a implantação de um site www.brazilessence.com.br, a publicação de catálogos de produtos, a edição de vídeos, além da participação em feiras nacionais e internacionais que contaram com o apoio da prefeitura e do SEBRAE. Nos quadros do projeto *Brazil Essence*, as empresas do pólo de Jaú têm participado, no Brasil, da Francal e da Couromoda e de feiras internacionais no Chile, na Bolívia, na Colômbia, na Itália, nos Emirados Árabes, na Venezuela e na Alemanha, sendo que também já participaram de um desfile em conjunto com a indústria de jóias e biquínis na Espanha.

No mês de setembro de 2002, participaram da feira da Itália em Milão (MICAN), que aconteceu de 19 a 22/09/2002, e da feira no Emirado Árabe em

Dubae (MOTEXHA), de 23 a 26/09/2002, onde participarão 14 empresas, sendo esta a segunda participação na MOTEXHA. Mesmo obtendo poucas vendas na feira passada, para eles o importante é divulgar a marca *Brazil Essence*, não se esperando muitas vendas no momento sendo a intenção principal a divulgação da marca para colher os frutos mais tarde, segundo o sindicato de Jaú.

Com uma produção voltada basicamente para o calçado feminino em couro, produzido de maneira semi-artesanal, o pólo de Jaú investe em qualidade, estilo e desenvolvimento de um design com a "cara" brasileira para se destacar no mercado internacional, onde está encontrando boa aceitação, com preços médios de comercialização do par variando entre US\$ 8,20 a US\$ 17,00, considerados competitivos.

Fazem parte deste projeto 62 empresas já cadastradas, das quais nem todas estão participando das feiras. Segundo informações do sindicato, da revista *Brazil Export* e *Jaú News* (2002, www.netsite.com.br/noticias/jaú-noticias.htm), durante a *Couromoda*, ocorrida em 01/2002, as 16 empresas participantes do projeto previam a exportação de aproximadamente 5.000 pares. O número foi superado e venderam-se 27.000 pares para o mercado externo, só no estande conjunto do *Brazil Essence*. Além disso, algumas empresas do pólo e participantes do projeto fizeram exposição separada, em estande próprio, com vendas de aproximadamente 18.000 pares, perfazendo uma média total de exportação de 45.000 pares. Quanto às vendas para o mercado interno, informa-se que foram vendidas aproximadamente as produções de 2 semanas, não se possuindo valores. Na 34ª *Francal* (07/2002), da qual participaram 12 empresas do pólo de Jaú, também com a marca e o estande conjunto *Brazil Essence* e com a preparação de linhas exclusivas para a estação primavera-verão 2002/2003, foram comercializados 80 mil pares de calçados para o mercado interno e outros 9 mil para exportação, somando um total de 89.000 pares. Há informação de que participaram com estande próprio 7 empresas do pólo, das quais não se conhece o volume de vendas. Estas são empresas de maior porte, que já exportavam antes do projeto. Das 12 empresas que participam do projeto e que exportaram juntas no estande da marca *Brazil Essence*, 8 já exportam anualmente cerca de 160 mil pares, sendo que as outras 4 têm projetos de exportação em andamento. No mês de setembro, 14 empresas do pólo participaram juntas do

projeto, da feira da Itália em Milão (MICAN, 19 a 22/09/2002), considerada uma feira lançadora da moda, e conseguiram vender para países europeus cerca de 30.000 pares, sendo que só uma empresa vendeu aproximadamente 20.000 pares.

As parcerias do sindicato para exposição nessas feiras são através do SEBRAE – SP e da Prefeitura Municipal de Jaú, com o apoio da APEX e do SENAI. Com as visitas e os pedidos de mostruários às empresas, por lojistas internacionais e importadores, prevê-se um sinal de vendas prováveis para vários países e a repercussão do projeto.

A meta de faturamento decorrente da exportação, até o final do programa, é de aproximadamente US\$ 1.200.000. Segundo pesquisas do sindicato, somente no período de junho/2001 a junho/2002, foram exportados aproximadamente US\$ 3.303.100,00. As empresas que passaram a exportar após o *Brazil Essence* obtiveram um faturamento conjunto de aproximadamente US\$ 435.000,00 e exportaram para Equador, Bolívia, Portugal, Porto Rico, Chile, Venezuela, Paraguai, Uruguai e Colômbia. A mesma fonte informa ainda que as exportações no período de junho/2001 a junho/2002 ficaram em torno de 2,5% da produção total do pólo. Dos valores exportados, houve, em relação ao período anterior, quando o faturamento foi de cerca de US\$ 2.447.000,00, um aumento de aproximadamente 35%. Quanto às empresas que já exportavam, suas exportações, com a participação no *Brazil Essence*, também tiveram um incremento (Gráfico 08).

Gráfico 08 – Exportações do Pólo calçadista de Jaú

O sindicato e seus parceiros neste projeto já estão trabalhando no sentido de conscientizarem os calçadistas, viabilizando a entrada de novos empresários do pólo e promovendo cursos e palestras, conforme já foi dito, no intuito de, em um futuro próximo, deixá-lo estruturado realmente como um *cluster*, com integração entre as empresas e a exportação com a marca brasileira, o que não acontece atualmente.

O trabalho deste pólo está sendo reconhecido internacionalmente, tanto que a revista italiana de moda *Pelle Shoes*, de grande importância junto à indústria calçadista mundial, publicou gratuitamente, em sua edição de março/2002, várias páginas com propaganda e fotos de calçados produzidos no pólo jauense, mostrando o que viram nas feiras brasileiras e internacionais. A edição trouxe também comentários sobre o projeto que está sendo articulado, sobre a entrada no cenário internacional da moda do pólo jauense de características e personalidade bem definidas. Assim, demonstrou a capacidade de criação de linhas coloridas e harmônicas como símbolo da cultura brasileira, com garantia de qualidade e estilo brasileiro. É realmente este o intuito do projeto: colocar no mercado produtos de uma moda bem brasileira e acabar com as cópias dos calçados europeus. O reconhecimento dessa capacidade já no início do projeto demonstra o potencial do pólo. O sindicato e seus parceiros já negociaram com a revista a publicação de um encarte em todas as edições da revista *Moda Pelle Shoes* tratando exclusivamente das empresas do pólo e mostrando o que temos a oferecer ao mundo da moda de calçados.

Este trabalho de pesquisa também será utilizado neste programa com o objetivo de reunir suas informações com as do sindicato e as dos parceiros. De posse dos diagnósticos colhidos, passarão a serem elaborados cursos e palestras e dar-se-á assessoria nas áreas mais carentes das indústrias desse pólo, para que, juntas, ganhem o mercado internacional e melhorem ainda mais o mercado doméstico.

6 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será apresentado o estudo de caso realizado em seis empresas do pólo calçadista da cidade de Jaú (SP), conhecida como “a capital do calçado feminino”.

Este trabalho pretende investigar a existência de planos estratégicos de negócios, estratégias de produção e prioridades competitivas desta estratégia: custo, qualidade, flexibilidade e desempenho nas entregas, bem como a forma e critérios para as tomadas de decisões das empresas investigadas. Para tanto, parte-se do referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores. Será também analisada a competitividade dessas empresas no âmbito do mercado nacional e globalizado.

Urwick (1952, p.26) afirma que “nada podemos fazer sem a teoria, pois ela denotará a prática por uma simples razão: a prática é estática e realiza bem o que conhece, não tendo um princípio que possa lidar no caso que não conhece e não se adapta aos rápidos ajustamentos provenientes de mudanças no meio ambiente. A teoria se adapta a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro”.

Segundo Eccles (1994, p. 221-222): [...] o estudo de caso e outras formas de descrição ricas são muito eficientes para ajudar os administradores a gerar um conhecimento praticável e são igualmente muito vigorosos em termos de suas lições. São vigorosos também porque os significados mudam com o tempo.

Para se atingir o objetivo deste trabalho, foram selecionadas seis empresas de diferentes portes, todas fabricantes de calçados femininos, no intuito de se demonstrarem às inúmeras diferenças existentes entre elas, tanto em variação de capacidade produtiva quanto em mercado alvo. Refere-se ao mercado interno e externo, tipos de estratégia de produção, prioridades competitivas utilizadas e a

atenção dispensada a elas no intuito de se ganhar vantagem competitiva no mercado interno e externo.

6.1. Método do estudo de caso

Foram selecionadas seis empresas de forma intencional, a fim de se investigarem as diferenças existentes entre elas quanto à formulação das estratégias de produção e suas respectivas prioridades competitivas perseguidas. As amostras são construídas com base nas seguintes características:

- empresas que estão atuando no mercado há mais de cinco anos;
- empresas de diferentes portes e de volume produtivo diário, sendo duas com produção de até 500 pares/dia, duas com produção de 500 a 1000 pares/dia e duas com produção acima de 1000 pares/dia;
- empresas com produção de calçado feminino, em couro e outros materiais alternativos;
- pelo menos uma empresa que já exportou ou está exportando.

Foram realizadas entrevistas previamente elaboradas às empresas, ao sindicato de calçados de Jaú e a empresas representantes de máquinas para calçados.

O estudo foi realizado em cada empresa através de entrevistas feitas diretamente com o(s) proprietário(s), alguns gerentes e funcionários, contando ainda com visitas técnicas em todos os setores (observação de chão de fábrica), através das quais evidenciou-se o desconhecimento da teoria por parte da maioria dos entrevistados.

As entrevistas e visitas técnicas deste estudo de caso foram realizadas no primeiro semestre de 2002. As informações apresentadas nesta pesquisa são, portanto, referentes a esse período.

O objetivo das entrevistas é realizar uma comparação entre a teoria e a prática, com questões específicas pertinentes ao assunto abordado. Os entrevistados foram deixados livres para expressarem informações complementares em cada tópico abordado. O entrevistador, por seu turno, atuou apenas como ouvinte e observador

atento, esclarecendo apenas alguns tópicos não conhecidos pelos entrevistados, sem interferência ou indução de respostas.

Serão apresentados os resultados da pesquisa realizada nas empresas e, para evitar uma possível identificação, cada uma delas será identificada por uma letra de A a F.

6.2. Características gerais das empresas

Quadro 09 – Caracterização das empresas pesquisadas

Empresa	A	B	C	D	E	F
Tipo de propriedade	Ltda.	Ltda.	Ltda.	Ltda.	Ltda.	Ltda.
Ano de fundação	1996	1986	1986	1986	1957	1948
Tipo de administração	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Tipo de calçados	feminino	feminino	feminino	feminino	feminino	feminino
Dimensão da área fabril	250 m ²	320 m ²	800 m ²	250 m ²	1.000 m ²	6.000 m ²

Fica evidente que se trata de empresas de pequeno porte, embora seja difícil a tarefa dessa classificação. Estudando-se as empresas do setor da região, pode-se afirmar que as empresas A e B são consideradas de pequeno porte, enquanto as C e D são consideradas de médio porte e as empresas E e F, de grande porte, em virtude do número de funcionários, produção etc. Em se tratando de indústria de calçados no Brasil, estas são consideradas pequenas ante empresas do Vale dos Sinos (RS) e Franca (SP), pesquisadas por (ALVES FILHO; SALOMÃO; PICCININI; MDIC; 1991, 1998, 1995, 2001). Verificam-se as características das empresas estudadas no que diz respeito a quantidade produtiva, exportações, divisões funcionais, entre outros quesitos.

6.2.1. Dados gerais das empresas

Aqui serão apresentados os resultados da pesquisa realizada nas empresas.

EMPRESA “A”

Esta empresa pertence a um antigo calçadista, que trabalha no setor desde adolescente. Foi empregado até por volta dos anos 70, quando fundou sua primeira fábrica em sociedade.

A capacidade produtiva da empresa é de 500 pares/dia, mas trabalha com uma produção de 80 a 100 pares/dia, totalmente vendidos no mercado interno. Até 1998, produzia entre 200 e 250 pares/dia.

O prédio onde está instalado desde a inauguração é alugado e tem uma área aproximada de 250m².

A partir de 1999, passou a trabalhar só com terceirização, produzindo para algumas empresas, como a Coker, CACS e outras da Capital, que contratam serviços para a fabricação das marcas Zump, Zapping e outras “griffes” com uma produção bem artesanal e diferenciada. As empresas fornecem os modelos (desenhos) em papel para serem produzidos e todo o material necessário. A empresa confecciona, para aprovação, uma amostra piloto de cada modelo, corrige possíveis defeitos e, após a aprovação, faz-se à escala de tamanho, que é terceirizada. Então, inicia-se a produção.

A estrutura organizacional da empresa é familiar: o proprietário-gerente toma todas as decisões quanto ao negócio, gerenciando diretamente todas as áreas funcionais e até mesmo trabalhando junto com os funcionários, quando necessário.

O entrevistado diz apresentar falta de conhecimento em administração quanto a ferramentas ou técnicas de custo, marketing etc, afirmando que a área onde não encontra dificuldades é a produção, setor que domina perfeitamente graças aos conhecimentos acumulados ao longo de muitos anos de trabalho. Acrescenta ainda que, para se fabricar calçados, o conhecimento e experiência são fundamentais. O proprietário da empresa conta com a ajuda de dois filhos que trabalham esporadicamente para tratar de assuntos como custo e para realizar algumas tarefas de escritório. A contabilidade, as questões fiscais e de recursos humanos são terceirizadas, ficando sob a responsabilidade de um escritório.

O grau de escolaridade do proprietário é o quarto ano do ensino fundamental. Quanto aos funcionários, são alfabetizados, tendo freqüentado apenas o

ensino fundamental. Afirmam que a escolaridade não faz a diferença, que é necessário ter experiência, gostar do que se faz e ter compromisso e responsabilidade.

A empresa conta com 8 funcionários diretos na produção, seção em que o encarregado imediato é o proprietário, e ainda utiliza bancas “*ateliê*” e/ou trabalhos domiciliares, onde são realizados os trabalhos de pesponto, corte e sola, totalizando em torno de 50% da produção de cada seção e 100 % para a sola. Existe também o trabalho terceirizado feito dentro da própria empresa, como é o caso do corte e pesponto. O trabalho de escala dos modelos também é terceirizado. O modelista tira o modelo e faz a escala da numeração.

Quanto à seleção e ao recrutamento, isso é tratado diretamente com o proprietário, que exige experiência para algumas tarefas e também realiza treinamento interno constante. No que diz respeito ao grau de escolaridade, este quesito não importa muito para o proprietário: é preciso apenas saber ler e escrever. E acrescenta: “quando o funcionário tem vontade de aprender o ofício, ele entra como aprendiz e nós o tornamos um oficial através de treinamento interno constante”.

A empresa apresenta baixa rotatividade de funcionários, que é de cerca de 1%. Em sua maioria, os funcionários possuem mais de quatro anos nesta empresa, e o proprietário afirma que “os que geram a rotatividade são os aprendizes, que hoje em dia não têm muito compromisso com o trabalho, faltam muito. Pois, quando o funcionário é bom, não o deixamos sair, mesmo quando não tem serviço”.

Diz ainda que existe uma mão-de-obra abundante na região e que é difícil, porém, encontrar profissional qualificado, com experiência e compromisso com a empresa. Para ele, a dificuldade é maior ainda com a terceirização, que acabou levando muitos profissionais a saírem do ramo, ingressando em outros setores industriais que lhes garantissem o emprego fixo com todas as garantias de uma carteira assinada; essa mudança de atividade se dá principalmente devido a sazonalidade do ramo de calçados, chegando os trabalhadores a ficar sem ou com pouco trabalho por alguns meses (média de cinco meses por ano).

EMPRESA “B”

Esta empresa pertence a um calçadista antigo no ramo. Iniciou como empregado e fundou, em 1986, sua empresa, uma sociedade Ltda. com prédio próprio em uma área de aproximadamente 120m². Em 1989, ampliou-a para 320m². No início, sua produção era bem modesta, de 100 pares/dia, passando a capacidade produtiva nos anos 90 para 500 pares/dia, com vendas de 400 a 450 pares/dia. Devido à recessão dos anos 90, com dificuldades de venda e alto índice de inadimplência, adotou como estratégia a diminuição da produção para 300 a 350 pares/dia, o que permanece até os dias atuais. Seus calçados são femininos, produzidos em couro, em sintético e em outros materiais alternativos.

A estrutura organizacional da empresa é “familiar”: o dono é gerente e toma todas as decisões quanto ao negócio, gerenciando diretamente todas as áreas funcionais e até trabalhando junto com os funcionários, quando necessário.

Na administração, conta com o filho, encarregado de compras e vendas em geral, além de responsável pela programação da produção por computador.

O proprietário cursou apenas o ensino fundamental; o filho, o colegial. Este pretende cursar administração para suprir as dificuldades que encontra nesta área tão importante para os negócios.

O filho disse durante a entrevista que muitas vezes sente a falta de conhecimentos administrativos para a tomada de decisões, embora trabalhe no ramo desde criança ajudando o pai e tenha experiência e boa visão sobre o negócio. Por esta razão, pretende cursar uma faculdade de administração de empresas.

O proprietário também encontra dificuldades nas várias áreas funcionais, menos na produção, que domina perfeitamente graças ao conhecimento acumulado de muitos anos. Afirmar que, para se fabricar calçados, esse conhecimento e experiência são fundamentais, não se necessitando de estudos.

A empresa confia as questões fiscais e de recursos humanos a um escritório de contabilidade, que mantém em seus arquivos os currículos de pessoas qualificadas a serem contratadas quando necessário.

Quanto aos funcionários, são, em sua maioria, alfabetizados, possuindo o ensino fundamental. A empresa apóia os que querem voltar a estudar, mas a maioria

não pretende continuar os estudos, dizendo que, para se produzir bem, é necessário ter experiência, gostar do que faz, ter compromisso e responsabilidade.

A empresa conta com 14 funcionários diretos de produção, e o encarregado geral é o proprietário, com a ajuda do filho. Não conta com chefias há aproximadamente três anos. Para cada setor, como corte, pesponto e montagem, existe um profissional mais capacitado e ágil, que ganha um pouco mais que os outros funcionários do setor e se compromete a puxar a produção para as quantidades estabelecidas pelo proprietário. O proprietário afirma que esta estratégia funcionou e está funcionando até hoje, contando com uma boa economia graças à redução dos custos da produção; que os funcionários não precisam ter escolaridade, basta que sejam alfabetizados e bons no que fazem, pois apenas cumprem ordens, não tomam decisões.

A empresa recorre à terceirização através da utilização de bancas “*ateliê*” e conta com o trabalho domiciliar, diminuindo, dessa forma, o número de funcionários e encargos sociais diretos.

Quanto à seleção e recrutamento de funcionários, tais questões são tratadas diretamente com o proprietário, que reconhece a necessidade de experiência para algumas funções e de treinamento interno constante para outras. Geralmente é um funcionário que indica outro colega para trabalhar.

A empresa apresenta baixa rotatividade de funcionários que, hoje, gira em torno de 5% ; os funcionários, em sua maioria, possuem de 5 a 10 anos na empresa: “... os que geram a rotatividade são os aprendizes que hoje em dia não têm muito compromisso com o trabalho, faltam muito e, quando o funcionário é bom, não o deixamos sair”.

O proprietário afirma ainda que existe mão-de-obra na região, mas o que falta é mão-de-obra de boa qualidade, argumentando que a responsabilidade dos funcionários está diminuindo a cada dia.

EMPRESA “C”

A empresa foi fundada em 1986, e o proprietário não era calçadista, mas dava assessoria contábil a este tipo de empresa, conhecendo um pouco do ramo. Trata-se de uma sociedade Ltda., instalada em prédio próprio com uma área hoje

ampliada de mais ou menos 800m². No início, sua produção era modesta: produzia 160 pares/dia de calçados femininos em couro e sintético, passando a capacidade produtiva, hoje, para 1500 pares/dia. Entretanto, a empresa está trabalhando hoje com uma média de 800 pares/dia, na maioria em sintético e outros materiais alternativos. Contudo, o proprietário conta que, em 1997 e 1998, chegou à produção de 1000 pares/dia e já exportou, em 2002, cerca de 8.000 pares para a Argentina e cerca de 8.000 pares para Portugal. Afirma que perdeu o contato com estas empresas por desencontro ou até descuido, demonstrando não se importar com o mercado externo. No momento, porém, faz parte do projeto *Brasil Essence*, através do qual pretende voltar às exportações e aumentar a utilização de sua capacidade produtiva.

A empresa é verticalizada, possuindo, desde 1999, uma loja de venda direta em um dos Shopping de calçados da cidade, com venda no atacado e varejo; diz que as vendas são pequenas.

Reduziu-se a produção em virtude da recessão: “difícil de vender e mais difícil ainda é receber”.

A estrutura organizacional da empresa é “familiar”, contando com três gerentes, dos quais somente um não é membro da família; possui quatro níveis hierárquicos.

Quanto aos proprietários, um, que cuida da produção, das vendas, dos custos e do que mais for preciso, possui o curso colegial; o outro, com formação superior em administração de empresas, cuida da parte financeira e comercial, além de outras atribuições necessárias para a empresa; os dois, juntos, decidem sobre o futuro da empresa e afirmam encontrar uma deficiência administrativa, pelo que alegam estar perdendo muito; dizem que precisam de uma assessoria externa ou de um funcionário competente para organizar melhor a empresa e que ainda não contrataram esta pessoa devido ao alto custo.

A gerência geral da produção está hoje com um funcionário novo, sem grandes estudos, mas com larga experiência em produção de calçados. Ele está conseguindo aumentar a produção e, ao mesmo tempo, diminuir os defeitos dos calçados, que, até então, eram em um número significativo.

A empresa trabalha com 45 funcionários diretos na produção, os quais têm baixo grau de instrução, sendo que a maior parte destes possuem o ensino

fundamental; os mesmos alegam não querer voltar a estudar, incluindo-se os chefes de pesponto, corte e montagem e ainda um encarregado do almoxarifado; há 3 funcionários administrativos: uma secretária, um escriturário e uma pessoa que cuida especialmente da programação e do controle da produção. Quanto ao pessoal da produção, segundo o proprietário e o gerente da produção, este não precisa de escolaridade, sendo necessário apenas que desempenhe bem seu papel. Afinal, não toma decisões e apenas executa o que lhe é ordenado, mas pode dar opiniões, que sempre serão bem vindas.

A empresa recorre à terceirização através do emprego de “bancas” ou, como são chamadas por alguns, de “ateliês” e através do trabalho domiciliar, diminuindo, assim, o número de funcionários diretos, bem como seus respectivos encargos sociais. É aí que são realizados os trabalhos de pesponto e sola, quando pré-fabricada, com o que se consegue diminuir muito o custo.

Quanto à seleção e recrutamento, isso é tratado diretamente com os chefes de seção e, na maioria das vezes, o novo funcionário é contratado por indicação de outro funcionário, reafirmando-se que a exigência é a experiência para alguns serviços e aprendizes para outros; estes são treinados na própria empresa, pois existe o treinamento interno constante.

A empresa apresenta alta rotatividade de funcionários, que gira em torno de 30%, afirmando que os funcionários, em sua maioria, possuem de 5 a 10 anos de casa: [...] “os que geram a rotatividade são os aprendizes, que hoje em dia não têm muito compromisso para com a empresa, faltam, não se importam com a qualidade, não estão nem aí, a preocupação é que se perderem o emprego o tempo de serviço deve ser suficiente para receberem o salário desemprego”.

Afirma-se ainda que existe mão-de-obra na cidade, mas falta mão-de-obra de qualidade, e que muitos não possuem experiência suficiente para alguns serviços e, além de não fazerem cursos, não apresentam vontade de fazê-lo; argumenta-se que, com a terceirização, a mão-de-obra qualificada diminuiu.

EMPRESA “D”

A empresa foi fundada em 1986, e um dos proprietários sempre trabalhou com irmãos neste ramo de atividade, até fundar sua própria empresa, uma sociedade Ltda.

A empresa possui uma capacidade produtiva de 1.500 pares/dia, a qual foi utilizada quase que em sua totalidade até por volta de 1997, diminuindo para 1.000 pares/dia em 1998, 700 pares/dia em 1999 e, a partir de 2000, emprega aproximadamente 40% da capacidade instalada, produzindo entre 500 e 600 pares/dia, com trabalhos voltados para o aumento de vendas e, conseqüentemente, de produção (em 30%).

A empresa é verticalizada, possuindo uma loja com venda direta em um Shopping da cidade com vendas no atacado e no varejo; segundo a empresa, a venda é pequena.

Diminui-se a produção em virtude da recessão e de problemas financeiros e administrativos: “difícil de vender e mais difícil ainda é receber”.

A estrutura organizacional da empresa conta com três níveis hierárquicos, sendo uma gerência geral, ocupada pelos proprietários, gerência de produção e chefia; há setores de corte, pesponto e montagem e um escritório externo.

Quanto à escolaridade, os gerentes-proprietários têm o ensino superior; o gerente de produção e as chefias, o ensino médio; o pessoal do escritório, ensino médio e universitário, e a maioria dos funcionários da produção têm o ensino fundamental; fica claro que, para os funcionários da produção direta, não existe a necessidade de muito estudo, pois eles apenas cumprem ordens, não tomam decisões.

Com respeito a outros departamentos das áreas funcionais, a empresa não os possui, sendo os proprietários que cuidam de tudo, tomando todas as decisões; no escritório, contam com três funcionários para cuidar da parte burocrática e uma assessoria externa de um escritório contábil, que cuida da parte fiscal e trabalhista. A empresa reconhece a necessidade de pessoal especializado para cuidar de áreas fundamentais, como marketing, PCP e outras, mas não há contratação devido ao custo, com que, no momento, a empresa não pode arcar.

A empresa trabalha hoje com 30 funcionários diretos na produção, sendo que este número vem diminuindo desde 1997, quando contava com 86 funcionários;

possui 3 funcionários da área administrativa, que antes eram 5; possui 2 funcionários que cuidam pessoalmente das vendas e conta com um escritório terceirizado; diz que realmente quebrou.

A empresa recorre à terceirização através de “bancas” e de trabalho domiciliar, diminuindo, assim, o número de funcionários diretos, bem como seus respectivos encargos sociais; o serviço terceirizado é o de pesponto, sola e enfaichetamento. O proprietário alega que consegue diminuir bastante os custos com a terceirização.

Quanto à seleção e recrutamento, isso é tratado diretamente com os chefes de seção e, na maioria das vezes, o novo funcionário é contratado por indicação de outro funcionário da empresa, reafirmando-se que a exigência é a experiência para alguns serviços e aprendizes para outros; estes são treinados na própria empresa, pois existe o treinamento interno constante e a promoção de cursos junto a instituições externas; exige-se, para a contratação, que o candidato possua pelo menos o ensino fundamental. A maioria dos funcionários tem entre cinco e dez anos de trabalho na empresa.

A empresa não apresenta rotatividade de funcionários, sendo que, nos últimos anos, em virtude da recessão, precisou dispensar muitos funcionários, o que não se pode chamar de rotatividade.

Alega que existe mão-de-obra abundante na região, mas é de pouca qualificação e qualidade, e que a responsabilidade dos funcionários está diminuindo a cada dia.

EMPRESA “E”

Esta empresa é conceituada no ramo e vista como inovadora, fundada em 1957 por um calçadista que já trabalhava no ramo há muitos anos como empregado.

Trata-se de uma sociedade Ltda em prédio próprio, com uma área aproximada de 1.000m². No início, até o final de 1994, trabalhava com calçados tradicionais para senhoras, mas, com as modificações e novas exigências do mercado, a empresa sentiu a necessidade de modificações e adaptações em conformidade com as exigências dos consumidores, com mudanças constantes e a necessidade de maior variação de estilos e diversificação de materiais, como o couro,

sintético e outros, além da diferenciação com calçados voltados para as tendências da moda.

A capacidade produtiva da empresa é de aproximadamente 1.500 pares/dia, mas está trabalhando com uma produção de aproximadamente 1.000 e 1.200 pares/dia; tal produção está mantida a muitos anos.

Esta empresa já chegou a exportar no passado, mas no momento não está exportando; faz parte, porém, do projeto *Brazil Essence*, com o que pretende voltar a exportar e ampliar a produção diária.

A estrutura organizacional da empresa é familiar, contando com 5 níveis hierárquicos: diretoria, gerência das áreas funcionais, gerente geral da produção, chefia de departamentos, como o corte, pesponto e montagem, e trabalhadores da produção. Os cargos de diretor e gerência pertencem a membros da família e são em número de três, havendo apenas uma assessoria (três vezes por semana) na área de produção, em que essa pessoa atua como gerente-geral. Os proprietários-gerentes tomam todas as decisões quanto ao negócio e às áreas funcionais; um dos gerentes encarrega-se também do desenvolvimento dos modelos, diretamente com três modelistas existentes na empresa.

A empresa possui cerca de 115 funcionários diretos na produção e quinze na área administrativa, sendo pessoal de escritório geral e uma assessoria contábil externa.

O grau de escolaridade do proprietário (diretor) é o 4º ano do ensino fundamental, e, entre os gerentes, somente um possui ensino superior; quanto à chefia, em sua maioria, possui ensino fundamental e médio. Os funcionários da produção, na maior parte, são alfabetizados, possuindo apenas o ensino fundamental; os gerentes afirmaram não exigir escolaridade ao contratar os funcionários diretos da produção, por não existir esta necessidade; com respeito às áreas administrativas ou funcionais, seria melhor, segundo a empresa, ter funcionários especializados em marketing e outras funções, mais ficaria muito caro, não sendo isso possível no momento.

Grande parte da produção é terceirizada na seção de corte, enfaichetamento, pesponto e sola; afirma-se ainda que algumas pessoas, embora

terceirizadas, trabalham dentro do espaço da empresa, utilizando suas máquinas e ferramentas e ganhando por peça.

A seleção e o recrutamento são tratados diretamente com um funcionário de recursos humanos, conforme pedido da chefia das várias seções existentes.

A empresa apresenta rotatividade baixa, de cerca de 5%, e, em sua maioria, os funcionários possuem entre cinco e dez anos, alguns dois quais trabalham na empresa há mais de vinte anos; segundo a empresa, “os que geram a rotatividade são os aprendizes, que hoje em dia não têm muito compromisso com o trabalho, faltam muito e não se preocupam em perder o emprego”.

Alega-se ainda que existe uma mão-de-obra abundante na região, mas o difícil é encontrar profissional qualificado, com experiência e compromisso com a empresa, já que eles não pensam muito em se fixar no emprego.

A empresa é verticalizada, possuindo uma loja de venda direta ao consumidor.

EMPRESA “F”

Esta empresa é conceituada no ramo, tida como inovadora e foi fundada em 1948 por um calçadista que já trabalhava no ramo como empregado.

Trata-se de uma sociedade Ltda. em prédio próprio, com uma área de aproximadamente 20.000m².

Os calçados produzidos são femininos, em couro e outros materiais alternativos, desde que estejam na moda; a empresa já desenvolveu uma “griffe”, muito conceituada no Brasil, o que facilita muito suas vendas.

De 1980 a 1988, exportou 100% de sua produção, que era aproximadamente de 2000 pares/dia; é, portanto, conhecida também no mercado internacional, embora sempre tenha exportado com a marca do cliente.

A capacidade produtiva da empresa é de aproximadamente 5.000 pares/dia, utilizando-se quase toda a capacidade produtiva, que, afirma-se, é possível aumentar, com um esforço; 30% dessa produção são exportadas para muitos países. Trabalha com terceirização do calçado totalmente acabado: manda-se todo o material para algumas empresas, onde são feitos cerca de 1.500 pares/dia; então, os calçados são entregues à empresa, prontos para o fornecimento aos clientes.

A estrutura organizacional da empresa é familiar, contando com 5 níveis hierárquicos, em que todos os membros da diretoria são da família; as gerências das áreas funcionais estão sob supervisão dos membros da diretoria; na produção, conta com gerente-geral, chefes, auxiliares dos chefes (sub-chefes), chefes da terceirização e funcionários diretos, além de uma assessoria contábil externa.

Possuem representantes no Brasil e no exterior, 26 ao todo; 18 no Brasil, abrangendo todos os Estados; 1 nos EUA, 1 na Europa, 1 na África, 1 no Oriente, 2 na América do Sul e 2 na América Central.

A empresa trabalha com um escritório de contabilidade que assessora o pessoal interno, com um departamento de recursos humanos muito reativo, que efetua apenas o trabalho de seleção, recrutamento e cuida de documentos pertencentes a esse departamento. Possui 300 funcionários diretos na produção e 50 na administração.

Quanto à terceirização, no início de 1997, era mais lenta, e há três anos passou a terceirizar através de ateliê do pesponto, sola e enfaichetamento, ficando apenas com o corte e a montagem do calçado; desde 1997, contam também com 3 empresas da cidade que produzem o calçado por inteiro, entregando o produto pronto para a entrega.

A empresa trabalha hoje com cerca de 350 funcionários diretos na produção, número que, em 1997, era de aproximadamente 700; tem ainda uma média de 50 funcionários da área administrativa e gerências das áreas funcionais, com pessoal qualificado e experiência, tanto na produção quanto na área administrativa.

Quanto à escolaridade do proprietário-fundador, possui o 4º ano do ensino fundamental; os demais membros da diretoria iniciaram o curso superior, não chegando a concluir. Entre os gerentes, alguns possuem ensino superior. Na produção, a maioria tem ensino fundamental, e, segundo os proprietários, nesta área não existe a necessidade de grau de escolaridade acima do fundamental; entretanto, a empresa já teve alguns funcionários da produção com ensino superior e ensino médio. A empresa afirma que para alguns cargos a escolaridade é importante, principalmente na administração, área em que apresenta dificuldades de encontrar profissionais, sobretudo com prática na área de calçados, devido à falta de cursos na região; procura-se trazê-los do Rio Grande do Sul.

A seleção e o recrutamento são tratados diretamente no departamento de recursos humanos, que é encarregado destas tarefas de modo reativo, atendendo as necessidades das seções e cuidando da parte burocrática pertinente.

A empresa apresenta baixa rotatividade de funcionários, que gira em torno de 1%; os funcionários, em sua maioria, possuem mais de 10 anos de trabalho na empresa, sendo que a rotatividade é geralmente provocada pelos aprendizes.

A empresa afirma existir uma mão-de-obra abundante na região, mas o difícil é encontrar profissional qualificado, com experiência e comprometimento com o trabalho, principalmente na área administrativa; para alguns cargos de maior responsabilidade e de conhecimento técnico, a mão-de-obra é muito deficiente, faltando cursos direcionados.

A empresa possui ainda uma mini-fábrica com uma produção aproximada de 150 pares/dia somente para confecção dos modelos a serem enviados aos representantes; ali trabalham, além do pessoal da produção, um estilista e um modelista, que, através de visitas a feiras nacionais e internacionais e de revistas nacionais e internacionais, acompanham as tendências mundiais; para tanto, contam também com pessoas no exterior contratadas para mandarem fotos e calçados à empresa.

No Quadro 10, foram colocados os dados quantitativos colhidos na pesquisa, para análise comparativa entre as empresas quanto às prioridades competitivas a serem trabalhadas para que obtenham vantagem competitiva no mercado.

6.3. Planejamento estratégico do negócio

Ao serem inquiridos sobre a existência de formulação de planejamento estratégico do negócio, muitos dos entrevistados nem ao menos sabiam da teoria de que tratava o planejamento estratégico; outros sabiam do que se tratava, mas as respostas foram unânimes: nenhuma empresa tem o hábito de fazê-lo, pelo menos não de forma escrita, embora haja a consciência por parte dos gerentes-proprietários da necessidade de fazê-lo.

Quadro 10 – Dados gerais quantitativos das empresas

Empresa	A	B	C	D	E	F
Capacidade produtiva pares por dia (média)	500	500	1.500	1.500	1.500	5.000
Produção efetiva (média)	80 a 100	300 a 350	600 a 800	500 a 600	1.000 a 1.200	4.000 a 5.000
Utilização da capacidade em % (média)	20%	70%	54%	40%	75%	100%
Número de funcionários adm.	2	2	6	5	15	50
Número de funcionários da produção	8	14	45	30	115	350
Nº. de níveis hierárquicos	2	2	4	3	5	5
Prazo médio de entrega do pedido – em dias	20	20	15 a 20	20	25	45 a 60
Pedido mínimo (em pares) MI / ME	24	12	24	8	45 / 60	48 / 1.000
Terceirização utilização em %						
Ateliê/bancas/domiciliar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviço terceirizado:						
Corte	50%	Não	Não	Não	Não	Não
Pesponto	50%	50%	100%	80%	90%	100%
Sola	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Enfuchetamento	50%	50%	Não	100%	100%	100%
% de não conformidade com o padrão de qualidade	1 %	2 %	10 %	1 %	2 %	3 %
Modelagem –						
quant. Coleção/ano	Não tem	3 vezes	2 vezes	4 vezes	6 vezes	5 vezes
linhas por coleção	-	6	10	10	10	20
quant. Modelos /ano	-	300	200	80	600	1000
Número de vendedores	-	7	8	2	9	26
Países onde exporta(ou)	-	-	Argentina e Portugal	-	Venezuela Chile, Bolívia	USA, Europa, América do Sul
Vida média dos maquinários	6 a 7 anos	1 a 11 anos	1 a 16 anos	16 a 4 anos	1 a 20 anos	0 a 6 anos

As empresas demonstraram ser reativas ao mercado e defensivas quanto às estratégias dos concorrentes. Porém, esta característica não é peculiaridade somente dessas empresas, pois alguns pesquisadores já detectaram empresas com essa conduta.

Filion (1999, p.11-12), ao estudar as diferenças gerenciais de pequenos negócios, verificou que pequenos empresários buscam atingir metas e objetivos com os recursos disponíveis em uma estrutura pré-definida e copiada. Observou ainda que os empreendedores ou operadores, como são chamados os proprietários-gerentes de pequenas empresas, não têm o hábito de fazer planejamento formal detalhado; eles gastam seu tempo imaginando como farão para chegar onde querem, desenvolvendo planos informais, freqüentemente sem material escrito, baseados e guiados pela visão. Observa ainda: [...] que para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, entendimento, e este requer conhecimento. Nesta afirmação, os proprietários-gerentes entrevistados nessa pesquisa deixaram claro ser conhecedores do negócio, graças a anos de experiência e aprendizagem, mas reconhecem a necessidade de conhecimentos administrativos, os quais lhes dariam maiores chances frente aos concorrentes.

Mesmo as empresas C, D, E e F, que, embora também administradas pelos familiares, alguns dos quais possuem curso superior, não possuem ou possuem pouco conhecimento teórico sobre o assunto.

Quanto às informações necessárias para a formulação de estratégias e tomadas de decisões para análise de sua posição no ambiente interno e externo, análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, tais informações são obtidas informalmente por todas as empresas, através de fornecedores, clientes, especulação de mercado, visitas às feiras de calçados nacionais e internacionais; os entrevistados afirmam conhecer a tecnologia utilizada pelos concorrentes, o preço do produto, a quantidade produzida, as estratégias utilizadas e sabem o que estão fazendo ou pretendem fazer; de posse dessas informações, conseguem se posicionar no mercado frente aos concorrentes, reconhecendo assim seus pontos fortes e fracos no ambiente interno e externo, suas oportunidades e ameaças. Um dos gerentes-proprietários disse, durante a entrevista, que muitas informações deveriam ser sigilosas para que se ganhasse vantagem junto aos concorrentes; observa, porém, que

no ramo de calçados “existe um mercado que pode se chamar de prostituto”, onde fornecedores, clientes e outros atores levam as informações de uma fábrica para outra no que se refere a estilos de calçados, modelos, saltos, linhas, materiais, futuros lançamentos, sola etc; eles não deveriam fazê-lo, pois acabam por atrapalhar algumas estratégias que seriam competitivas para uma determinada empresa, e, como o ciclo de vida do produto é muito curto, não existem patentes, razões pela qual, todos copiam a todos em tudo. Apenas as empresas E e F possuem maiores recursos e conseguem informações quanto à tendência da moda antecipadamente, através de revistas e visitas a feiras internacionais; e a empresa F também conta com pessoas no exterior, que antecipam as revistas e mandam fotos de lançamento de calçados, tendências, materiais a serem utilizados na próxima estação e estratégias utilizadas pelas empresas italianas, também informalmente.

Entretanto, as empresas se diferenciam em alguns aspectos como:

- **Empresa A**

Como estratégia, devido às dificuldades do mercado, desde 1999 passou a produzir só com terceirização, produzindo marcas para algumas “*griffes*”, como a Coker, Zump, Zapping e outras, com uma produção bem artesanal e diferenciada. Essas empresas fornecem os modelos (“*designers*”) e todo o material necessário para a produção, e a empresa pesquisada confecciona a amostra-piloto de cada modelo para aprovação, corrige possíveis defeitos; após a aprovação, faz-se a escala de tamanho e inicia-se a produção.

A empresa possui dois planos estratégicos para 2003. O primeiro é continuar com a terceirização e voltar a produzir e vender seus produtos com marca própria, para a qual já providenciou registro de nome a fim de desenvolver uma “*griffe*” (estratégia aprendida com as empresas terceirizadas); já contratou vendedores para que trabalhem no mercado do estado de São Paulo e do Paraná. A estratégia para esse plano é produzir de 200 a 250 pares/dia de mocassim (inteiro) “*unisex*”, com diferenciação de salto, padronização de fôrma e acompanhamento das tendências da moda; com pesquisa através de revistas, feiras e informações que serão obtidas informalmente do mercado através de clientes, fornecedores, vendedores e

outros; dessa forma, a empresa aumenta a produção e mantém estoque para pronta entrega. No segundo, planeja também abrir uma loja com venda direta ao consumidor em um dos “*shoppings*” da cidade com venda direto da fábrica.

- **Empresa B**

Possui plano para o desenvolvimento de produção com numeração mais alta, acima do número 40, devido a pedidos com esta característica, afirmando não existir muitas empresas com essa estratégia; e conforme informações de clientes, existe essa deficiência no mercado, da qual pretende aproveitar a partir de 2003.

- **Empresa C e D**

Possuem planos para iniciar as exportações e ampliar a produção, visando o maior aproveitamento de suas capacidades produtivas junto ao projeto *Brazil Essence*, já mencionado no capítulo 5 deste trabalho. Para tanto, estão desenvolvendo modelagem em couro e procurando maior diferenciação e qualidade de seus produtos, aumentando o valor agregado. A empresa C também tem um plano de melhoria da qualidade através de implantação da qualidade total.

- **Empresa E e F**

São empresas mais ofensivas ao mercado. A Empresa F realiza reuniões diárias com as áreas funcionais e periodicamente com representantes, para elaboração e reelaboração de planos existentes em âmbito global da empresa. No momento, as duas empresas têm planos de aumentar ainda mais suas exportações através do projeto *Brazil Essence* e ampliar a capacidade produtiva, se necessário.

Esses planos não são realizados através de pesquisa de mercado para se posicionarem no ambiente, apenas tomam decisões estratégicas baseados nas informações citadas e em suas experiências, conhecimentos e aprendizagem (intuição), adquiridos ao longo de anos de trabalho neste no ramo de atividade.

Rowan (1986, p.142) observa que gerente intuitivo aceita como inevitável o mistério e a ambivalência essenciais do mundo dos negócios. O desconhecido e as

contradições inerentes àquele mundo nunca deixam de produzir surpresas que pegam o executivo convencional desprevenido.

6.4. Estratégias competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas

Da mesma forma que não possuem o hábito de fazer planejamento estratégico do negócio, as empresas têm o mesmo procedimento quanto ao planejamento estratégico da produção. Apenas pode-se afirmar que, pelo fato de administrarem suas empresas em todas as áreas diretamente, mesmo com áreas funcionais formalizadas, estas são reativas e/ou apoiadoras da estratégia do negócio, sendo que todas as decisões são tomadas pelo proprietário(s) em todas as áreas.

Procurou-se investigar quais as estratégias competitivas, ditas genéricas colocadas por (Porter, 1989), classificadas em: menor custo ou diferenciação conforme (Quadro 11).

Segundo depoimento dos entrevistados, as empresas adotam as duas simultaneamente, conforme afirma (BETHLEN, 1998).

Embora as empresas pesquisadas afirmem ter vantagem competitiva no mercado utilizando as duas estratégias competitivas, Farias Filho et al (1999, p. 2-4) afirmam, em suas pesquisas, que as pequenas empresas, ainda que encontrem um mercado favorável, sofrem com a concorrência da globalização e não conseguem atuar com produtos diferenciados, tampouco competir em custos com empresas de maior porte.

Somente a empresa A, que produz para grandes “griffes” com serviço terceirizado, não encontra problema com a diferenciação pois, isso é de competência das empresas para as quais trabalha; as empresas E e F consideram a diferenciação com enfoque principal por darem maior valor agregado a seus produtos. Verifica-se que na indústria de calçados, seja no Brasil ou no mundo, essas estratégias são utilizadas de forma combinada, podendo até apresentar uma ordenação dessas prioridades, como é o caso das empresas pesquisadas. Isso, devido à indústria ter uma concorrência maior em preço e diferenciação, tratando-se, portanto, de um produto tido como competitivo diferenciado.

Quadro 11 – Estratégias competitivas adotadas

Empresa	Estratégias competitivas das unidades de negócio
A	Menor custo - Diferenciação
B	Menor custo - Diferenciação
C	Menor custo - Diferenciação
D	Menor custo – Diferenciação
E	Diferenciação – Menor Custo
F	Diferenciação – Menor Custo

As empresas deixaram evidente que:

- quando se fala em custo, não se está buscando o menor custo do mercado, mas um custo compatível com o de seus concorrentes para os diferentes modelos (estilos) e materiais utilizados.

As empresas trabalham em mercados-alvos diferentes, podendo-se classificá-los por classe social: baixa, média e alta; e cada cliente está disposto a pagar um preço X (custo) por determinados calçados, agregando valor aos mesmos de acordo com o uso e a disponibilidade financeira; portanto, o “menor custo” é entendido com relação aos custos dos calçados similares dos concorrentes e de acordo com o estilo e materiais utilizados.

- A diferenciação como estratégia ganhadora ou qualificadora de pedidos é referente aos “*designs*” oferecidos, que devem sempre acompanhar a moda, sendo estes também exigidos por diferentes clientes, de acordo com o valor que agregam aos produtos.

Quanto à integração das áreas funcionais com a gestão estratégica do negócio, esta acontece de forma implícita, sendo as áreas funcionais consultadas quando necessárias. Porém, mantém-se distantes da definição de objetivos estratégicos, principalmente devido ao fato de as empresas não possuírem essas áreas bem definidas, como é o caso das empresas A e B. Nelas, os proprietários-gerentes assumem essas atividades. Nas demais empresas, embora haja divisões em departamentos, estes são reativos às necessidades da empresa e dirigidos diretamente pelos proprietários.

6.5. Caracterização da estratégia de negócios praticados a partir das prioridades competitivas das estratégias da produção

Para este trabalho, consideraram-se as prioridades competitivas colocadas por Santos (1998): custo, qualidade, flexibilidade e prazo de entrega. Embora estas prioridades sejam apresentadas em maiores números por alguns autores, conforme revisão bibliográfica, para este trabalho considera-se que qualquer outra deve ser inserida em uma dessas quatro, já que pelo estudo verifica-se que são referentes a essas quatro. Referindo-se às prioridades competitivas da manufatura das empresas pesquisadas, pode-se levantar o grau de prioridade colocado por cada uma e ainda classificá-las como fator ganhador de pedidos e qualificadores de pedidos.

Quadro 12 – Ordenação das prioridades competitivas da estratégia da produção

Empresa	Ordenação das prioridades competitivas da estratégia de produção	Fatores ganhadores de pedido	Fatores qualificadores de pedido
A	Q, F, D, C	Q, F, D	C
B	C, Q, F, D	C, Q, F	D
C	C, Q, F, D	C, Q, F	D
D	C, Q, F, D	C, Q, F	D
E	C, Q, F, D	C, Q, F	D
F	Q, F, D, C	Q, F	D, C

C – Custo Q – Qualidade F – Flexibilidade D – Desempenho nas entregas

As empresas tiveram certa dificuldade na ordenação das quatro prioridades competitivas apresentadas, referenciando o grau de importância dada a cada uma em cada empresa e argumentando que todas são importantes e que todas são perseguidas, embora de forma diferenciada.

As empresas B, C, D e E afirmaram que para vender é preciso ter custo, qualidade e flexibilidade; que os clientes querem, como afirmam, produtos com os três Bs (bom, bonito e barato); não se deve, portanto, deixar a flexibilidade no que se refere à inovação do produto em conformidade com o mercado. Já a empresa A não

se preocupa com o custo de materiais devido à terceirização já mencionada, mas procura obter a qualidade dos calçados italianos, que diz ser os melhores. A empresa F não se preocupa com o custo, e sim com a qualidade e flexibilidade, referindo-se à grande diversificação de produtos oferecidos; preocupa-se ainda em manter a marca de produto de qualidade já conhecida no mercado.

6.6. Prioridades competitivas da estratégia da produção nas empresas

Essa pesquisa procurou levantar quais as estratégias utilizadas para se alcançarem determinadas vantagens competitivas através das prioridades competitivas.

EMPRESA “A”

• Custo

A empresa trabalha com produto customizado recebendo os pedidos, verificando as possibilidades de fabricação e atendendo as exigências do cliente; faz-se o custo e, após aprovação, é dada a ordem para a fabricação.

Além de continuar com a terceirização de *griffes*, planeja voltar à produção e venda própria, com plano de produção padronizada para diminuir os custos através da alta produtividade e menor variação da fôrma, mudando-se o cabedal e mantendo-se a fôrma.

Observa também que a terceirização e o baixo custo da mão-de-obra são estratégias de diminuição de custos.

Trabalha com planilha de custos computadorizada junto com o PCP.

• Flexibilidade

Atende a pedidos dentro das possibilidades e de acordo com o gosto do cliente, que poderão juntar dois modelos e fazer um terceiro. O pedido mínimo é de 24 pares, o que é chamado de uma grade. Pretende voltar à produção e venda própria com modelagem, contando com 25 modelos e fazendo alterações a cada 3 meses, como é habitual entre os calçadistas; objetiva seguir as tendências da moda e época,

pesquisando em revistas nacionais e internacionais, feiras nacionais e através de informações de vendedores, fornecedores e lojistas, para que esteja em condições de atender ao cliente quanto à mudança de modelos, o que é comum; e para que tenha ainda condições de alterar a quantidade produzida rapidamente e também alterar o processo de produção, com modelos que exijam trabalhos manuais para enfeites ou outra necessidade do cliente através da terceirização.

A empresa ainda pretende, quando produzir e vender direto da fábrica, contar com 2 vendedores e manter estoque para pronta entrega, principalmente pelo fato de o mocassin, além de ser *unisex*, atender a todas as estações do ano.

Observa que, mesmo o calçado sendo artesanal, possui máquinas de média tecnologia que têm de 6 a 7 anos de uso. Entretanto, o corte, por exemplo, é feito quase que totalmente a mão e o balancim só é utilizado para pedidos grandes, acima de 800 pares, em razão de ser feito a faca. O balancim é mais utilizado para palmilha, faicheta de salto e peças comuns para alguns modelos. Sempre trabalharam com esteira de montagem, balancim hidráulico, máquina de bico e outras; diz que sua tecnologia acompanha seus concorrentes, que possuem apenas algumas máquinas mais modernas e mais rápidas, mas se aumentar às vendas e o mercado se aquecer, pretende melhorar o maquinário, não vendo, no momento, nenhuma vantagem nisso.

• Desempenho nas entregas

A empresa tem um prazo de entrega de mais ou menos 20 dias e com a produção e venda direta da fábrica manterá, além desse prazo de entrega, estoque para pronta entrega.

As entregas são e continuarão sendo terceirizadas, através de transportadoras, com rapidez nas entregas e confiabilidade quanto aos cuidados com o transporte.

• Qualidade

Hoje a qualidade não é mais uma estratégia e sim uma necessidade que sempre foi perseguida por esta empresa, principalmente nos dias atuais, com o consumidor mais exigente. Está tomando como base os calçados italianos, que são trazidos pelas “*griffes*” com que trabalha, sendo que a meta é conseguir se aproximar

da qualidade italiana. Acrescenta o proprietário que, no Brasil, ainda estamos longe da qualidade do calçado italiano, tanto em termos de qualidade de mão-de-obra como de material utilizado; não considera a tecnologia como fator preponderante, pois, observa que o calçado ainda é muito artesanal, apenas com necessidade de algumas máquinas mais produtivas e um controle de qualidade mais efetivo, o qual trabalha com o auto-controle em todos os estágios da produção, sendo este visual.

O índice de defeitos ou não conformidade com as especificações é de 1%, considerado baixo. Quanto ao retrabalho, diz ser mais difícil consertar que fazer outro. Portanto, não costuma ter esse procedimento. A empresa está fazendo um trabalho para maior produtividade através de maior treinamento dos funcionários e de diminuição do retrabalho e de refugos; o treinamento é interno e contínuo.

Quanto à implantação de CQT, ISO 9000, 5'S e outros, estão fora de cogitação; o empresário nem mesmo conhece algumas dessas técnicas pormenorizadamente, embora já tenha ouvido falar delas; não atua de acordo com normas, mas afirma que seu produto é de boa qualidade, e que está se aperfeiçoando para chegar à qualidade dos calçados italianos.

Observa ainda que existem, no sindicato, máquinas para se testar o calçado em qualidade, durabilidade etc. e que deveriam ser utilizadas constantemente. Entretanto, só as utiliza quando é utilizado um novo material.

EMPRESA "B"

• Custo

A empresa trabalha com produto customizado, recebe os pedidos, verifica a possibilidade de fabricação, atendendo as exigências do cliente, que escolhe modelo e material; frisa ainda que a demanda hoje é mais por sintético que para o couro, girando em torno de 80%, principalmente após a recessão dos anos 90; após a aprovação e até mesmo a negociação de preço com o cliente, libera a ordem de serviço para a produção, e, na maioria das vezes, quem dita o preço é o cliente de posse do dinheiro, principalmente quando o pagamento é à vista.

A terceirização, novo desenho da cadeia produtiva, é uma estratégia de diminuição dos custos que viabiliza até mesmo um aumento da demanda, pois a

empresa não trabalha com banco de horas e paga-se hora-extra quando necessário, o que eleva muito os custos.

Outra estratégia foi à eliminação da chefia, com o que se obteve uma boa economia.

- **Flexibilidade**

Atende a pedidos dentro das possibilidades, de acordo com o gosto do cliente, o qual poderá juntar dois modelos e criar um terceiro e ainda escolher o material a ser utilizado. O pedido mínimo é de 12 pares. O cliente, hoje, além de poder escolher o modelo e o material, pode até encomendar um modelo diferenciado (geralmente se o pedido for de mais de 800 pares, é atendido de forma exclusiva), com um modelo até mesmo criado por ele ou uma cópia autêntica do modelo que ele trazer.

A empresa trabalha com 6 modelagens por ano, com uma média de 6 linhas com mais ou menos 8 modelos cada linha, contando com cerca de 300 modelos por ano para melhor atender o cliente.

A empresa tem sete vendedores, abrangendo principalmente os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Paraná; já exportou para Portugal, mas não se empenhou em novas exportações, não sabendo apontar o motivo; o vendedor apenas não mais trouxe pedido.

Observa que o calçado é mesmo artesanal e que possui máquinas de média tecnologia com 1 a 11 anos de uso; sempre trabalharam com esteira de montagem, balancim hidráulico, máquina de bico e outras, afirmando que sua tecnologia é compatível com a da concorrência; apenas algumas máquinas mais modernas são mais rápidas, como a de colar e montar, com as quais se leva cerca de três minutos para a operação, enquanto o concorrente leva um minuto. No último ano, foi adquirido um balancim hidráulico e uma prensa de salto. Com esses equipamentos, consegue-se produzir qualquer estilo que o mercado desejar.

Observa ainda que se aumentar às vendas com o aquecimento do mercado, pretende melhorar os equipamentos, mas não no momento.

Segundo a empresa, hoje o mercado exige modelos diferentes, com materiais diversificados. A empresa acompanha esta tendência com uma modelagem

confeccionada em Campinas-SP, onde tem acesso a revistas nacionais e internacionais; após discussão das possibilidades, encontram-se os melhores modelos para a fábrica, mudando-os constantemente, acompanhando-se as tendências e ainda mantendo-se os modelos que mais vendem.

Outra estratégia utilizada é a cópia de modelos, salto, sola e fôrma utilizada por empresas ditas inovadoras (com acesso a feiras nacionais e internacionais, além de visitas ao exterior para se buscarem essas tendências). Estas empresas, após a utilização dos mesmos, alteram-nos rapidamente e liberam a venda de saltos, sola etc, até então fabricados exclusivamente para elas; então, a empresa ora analisada introduz estes componentes em suas modelagens. Entretanto, alguns modelos podem ser copiados sem problemas já na semana seguinte ao lançamento, pois, como não existe patente neste ramo, a cópia é evidente e sem barreiras.

Para ter acesso a essas informações, a empresa antigamente participava de feiras como Francal, Fenac e Couromoda. Hoje, porém, o custo é muito alto e vende-se com muitas dificuldades para receber. Assim, a empresa hoje só visita estas feiras para conhecer as tendências e já pensar em novas modelagens.

• Desempenho nas entregas

A empresa tem um prazo de entrega de aproximadamente 24 dias. As entregas são terceirizadas através de transportadoras, com rapidez e confiabilidade quanto aos cuidados com o transporte.

• Qualidade

Afirma que, hoje, a qualidade é uma necessidade, não uma estratégia e sempre foi perseguida pela empresa; principalmente nos dias atuais, se não houver qualidade, não se vende.

O índice de defeitos é baixo, girando em torno de 2%; para a empresa, o retrabalho, na maioria das vezes, é inviável, sendo melhor perder o material e mão-de-obra até então utilizados.

Quanto ao uso de técnicas ou novos paradigmas da administração, como CQT, ISO 9000 e outras, embora conhecidas pelo proprietário, não existe a intenção de colocá-las em prática, pelo menos não no momento. Existe um trabalho de

conscientização dos funcionários quanto à importância da qualidade; trabalha-se com o autocontrole em todas as seções, além de existir uma seção de controle visual feito pela esposa do proprietário no final da montagem; neste passo, procura-se não deixar passar nada com defeito, pois, afirma-se, tendo o cliente comprado produtos defeituosos, não comprarão mais; a mesma frase é utilizada nesta empresa: “você compraria um sapato com este defeito? Caso não comprasse, não continue a produção deste.”

EMPRESA “C”

• Custo

A empresa trabalha com produto customizado, recebe os pedidos, verifica a possibilidade de fabricação, atendendo as exigências do cliente, que escolhe modelo e material; sublinha que a demanda, hoje, é mais por sintético que por couro; portanto, a produção está sendo feita quase que totalmente em sintético e materiais alternativos; após a aprovação e a negociação de preço com o cliente, fecha-se o pedido e libera-se a ordem de serviço para a produção; a empresa afirma: “os clientes muitas vezes de posse do dinheiro chegam a colocar preço no produto e, com a falta de vendas e necessidade de produção, acabam pagando o que querem”.

A terceirização é uma estratégia para a diminuição dos custos, viabilizando até mesmo um aumento da demanda, já que a empresa não trabalha com banco de horas; ela paga hora-extra quando necessário; chega a terceirizar o calçado já pronto, para cuja produção fornece todo o material, e a empresa ou bancas terceirizadas lhe entregam o calçado pronto para a distribuição.

Outra vantagem alegada por eles é o baixo custo da mão-de-obra da região, embora a média salarial desse pólo seja mais alta que no pólo do Vale dos Sinos (RS), nosso principal concorrente no mercado interno.

• Flexibilidade

Atende os pedidos dentro das possibilidades e de acordo com o gosto do cliente, que poderá até mesmo juntar dois modelos e fazer um terceiro. A empresa trabalha com 2 modelagens por ano, confeccionadas por uma modelista da região, possuindo cerca de 10 linhas, com aproximadamente 10 modelos cada linha; conta

com uma média de 80 modelos a cada seis meses; estes são refeitos constantemente, retirando-se e acrescentando-se modelos novos quando necessário.

O pedido mínimo é de 24 pares (uma grade). O cliente hoje, além de escolher o modelo e o material, pode até mesmo pedir um modelo diferenciado, que é fornecido, se o pedido atinge um número mínimo estabelecido pela empresa.

A empresa conta com 7 vendedores, que atuam nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, no Norte e Nordeste.

Diz que o calçado é artesanal e possui máquinas de média tecnologia, em conformidade com a maioria das empresas concorrentes. Tais máquinas têm de 1 a 6 anos, sendo que a empresa tem adquirido cerca de 1 ou 2 máquinas por ano; máquinas de montar bico e traseiro foram suas últimas aquisições.

A empresa sempre trabalhou com esteira de montagem, balancim hidráulico, máquina de montar bico e outras, afirmando que sua tecnologia acompanha a dos concorrentes; apenas que algumas máquinas mais modernas não se fazem necessárias no momento.

Hoje, o mercado exige modelos diferentes com materiais diversificados, e a empresa acompanha esta tendência, porém com modelagem confeccionada por uma desenhista da região, a qual, de acordo com especificações da empresa e seu conhecimento das tendências atuais, desenha e faz a escala dos modelos aprovados, sempre seguindo tendências internacionais verificadas em revistas e em viagens ao exterior.

Outra estratégia utilizada é a cópia de modelos, salto, sola, fôrma utilizada por empresas vistas como inovadoras; até mesmo quando de visitas a feiras, a empresa pode mudar ou criar novos modelos rapidamente, já que a prática da cópia é comum no setor.

Para ter acesso a essas informações, a empresa antigamente participava de feiras como a Francal e outras; hoje, porém, devido ao alto custo, só participa da feira de Jaú em São Paulo; este ano, junto com o projeto *Brazil Essence*, pretende participar de feiras internacionais e nacionais.

- **Desempenho nas entregas**

A empresa tem um prazo de entrega de 15 a 20 dias. As entregas são terceirizadas através de transportadoras, com rapidez nas entregas e confiabilidade quanto aos cuidados com o transporte.

- **Qualidade**

A empresa afirma que a qualidade é hoje uma necessidade e ainda admite estar tendo problemas com respeito a este quesito, tanto que conta, hoje, com uma média de não-conformidade e sucateamento de 10%, considerada alta; está trabalhando no sentido de melhorar a qualidade com a implantação do CQT, e se conseguir, tem a intenção de aumentar a produção para melhor utilização da capacidade produtiva que está ociosa.

A empresa trabalha com sistema de autocontrole visual em cada seção, além de existir uma seção de revisão feita por funcionárias no final da produção; procura-se não deixar passar nada com defeito, sendo utilizada uma frase já conhecida “você compraria um sapato com este defeito? Caso não comprasse, não continue a produção deste”. Assim, está fazendo um trabalho de treinamento e conscientização dos funcionários no sentido de preservação da qualidade.

EMPRESA “D”

- **Custo**

A empresa trabalha com produto customizado, recebe os pedidos, verifica a possibilidade de fabricação, atendendo as exigências do cliente, que escolhe modelo e material; após a aprovação e até mesmo a negociação de preço com o cliente, fecha-se o pedido e libera-se a ordem de serviço para a produção; afirma “os clientes muitas vezes de posse do dinheiro chegam a colocar preço no produto e, com a falta de vendas e necessidade de produção, acabam pagando o que querem”.

Observa que a terceirização é uma estratégia para se diminuir custos e realmente está funcionando muito bem.

Outra vantagem alegada é o baixo custo da mão-de-obra da região.

- **Flexibilidade**

Atende a pedidos dentro das possibilidades, de acordo com o gosto do cliente, que poderá reunir dois modelos e fazer um terceiro. A empresa trabalha com quatro modelagens por ano, feitas por uma modelista da empresa, contando com cerca de 80 modelos por ano, com aproximadamente vinte modelos por estação.

O pedido mínimo é de 8 pares (1 modelo). O cliente, hoje, além de poder escolher o modelo e o material, pode até mesmo pedir um modelo diferenciado, que é fornecido se o pedido atinge um número mínimo estabelecido pela empresa.

Uma estratégia para diminuição de custos que a empresa está adotando no momento é o aumento da produtividade.

A empresa conta com dois vendedores, que são funcionários da empresa e vendem atualmente quase que exclusivamente para o Estado de São Paulo.

Observa que o calçado é artesanal e possui máquinas de baixa e média tecnologia, sendo que são bem heterogêneas dentro da fábrica; são máquinas de 1986 a 1998, portanto, de 16 a 5 anos.

A empresa sempre trabalhou com esteira de montagem, balancim hidráulico, máquina de montar bico e outras e diz que sua tecnologia acompanha a dos concorrentes; apenas algumas máquinas não se fazem necessárias no momento.

Hoje o mercado exige modelos diferentes, com materiais diversificados e a empresa procura acompanhar esta tendência, através de revistas, feiras nacionais e internacionais, viagens ao exterior etc., sendo que no momento não está participando de feiras.

Outra estratégia utilizada é a cópia de modelos, salto, sola, fôrma, utilizada por empresas vistas como inovadoras; até quando visita as feiras, a empresa pode mudar ou criar novos modelos rapidamente, já que essa cópia é comum nesse ramo de atividade.

- **Desempenho nas entregas**

A empresa tem um prazo de entrega de vinte dias. As entregas são terceirizadas através de transportadoras, com rapidez nas entregas e confiabilidade quanto aos cuidados com o transporte.

- **Qualidade**

Segundo a empresa, a qualidade é hoje uma necessidade e não uma estratégia, tanto que conta com um índice de não-conformidade e sucateamento, que é de 1% por cento, considerado baixo.

A empresa trabalha com sistema de autocontrole, além de existir uma seção de revisão visual feita por funcionárias no final da produção; nesta fase, procura-se não deixar passar nada com defeito. A empresa não possui nenhum outro tipo de controle de qualidade, como ISO 9000, 5'S e outros e afirma que não tem a intenção de introduzi-los.

EMPRESA “E”

- **Custo**

A empresa trabalha com produto customizado, recebe os pedidos, verifica a possibilidade de fabricação, atendendo as exigências dos clientes, que escolhem o modelo e o material, reúnem dois modelos e fazem um terceiro; chegam a negociar o preço, afirmando que “hoje, quem dita o preço é o cliente, ele chega a colocar o preço no produto”; fechado o negócio, libera-se a ordem de serviço para a produção.

A terceirização é uma estratégia para a diminuição do custo; chega-se até mesmo a terceirizar a produção total de certos pedidos, através de bancas ou empresas menores que lhe fornecem os calçados prontos para a entrega ao cliente. A terceirização chega a ter mais de 50% do total da produção diária.

Outra vantagem é o baixo custo da mão-de-obra. Entretanto, para o mercado interno, não se pode considerar uma vantagem, uma vez que todos a possuem; a empresa observa ainda que o pólo jauense tem um custo de mão-de-obra em torno de 30% maior que o pólo do Vale dos Sinos, um dos seus principais concorrentes, tanto que muitos funcionários estão vindo trabalhar no pólo de Jaú em busca de maiores salários, até mesmo nesta fábrica.

- **Flexibilidade**

A empresa atende a pedidos dentro das possibilidades, como já foi explicado. Trabalha com 6 modelagens por ano, (janeiro, março e maio) no inverno e (julho, setembro e novembro) no verão, sendo que cada uma possui cerca de 10

linhas com aproximadamente 10 modelos cada linha; de acordo com as vendas e novas tendências, alguns modelos são tirados dessas modelagens e outros são colocados, conforme a aceitação do mercado.

O pedido mínimo é de 24 pares; o cliente escolhe, além do modelo, o material e pode encomendar um modelo exclusivo, desde que o pedido seja acima de cinco mil pares, ainda que faça sair totalmente da linha da empresa.

Para melhor atender aos clientes, a empresa conta com nove vendedores, os quais atende a todas os estados brasileiros, com vendas concentradas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais e com menores índices de vendas em outros Estados.

Observa que o calçado é artesanal, sobretudo com as diversificações de materiais e enfeites existentes atualmente, mas refere-se a suas máquinas como sendo de média tecnologia, estando elas em conformidade com a maioria dos seus concorrentes; diz que o tempo de uso do maquinário está em torno de 8 anos, tendo mais de 20 anos somente a esteira de montagem. Este ano, já adquiriu prensa para intertela hidráulica, prensa para sola e máquina de montar bico, todas no mês de março.

Afirma ainda que algumas máquinas mais modernas, como as utilizadas nas empresas européias, tais como CAD/CAM, corte a jato d'água e outras, garantem uma melhor qualidade. Entretanto, no momento, não é possível este investimento devido ao custo dos equipamentos, em contraposição aos salários brasileiros.

Hoje o mercado exige diferentes modelos, materiais diversificados, e a empresa procura acompanhar estas tendências através de revistas nacionais e internacionais, visitas e participação em feiras nacionais e internacionais, de onde consegue trazer fotos e calçados para facilitar a “criação” da nova coleção.

A modelagem é confeccionada por três desenhistas, funcionários da empresa, que, sob a orientação de uma das diretoras, confeccionam o desenho; após aprovação, são feitas as escalas. Estes modelos incluem lançamentos de saltos, materiais etc completamente baseados na moda internacional, não deixando nada a desejar aos calçados europeus.

- **Desempenho nas entregas**

A empresa tem um prazo de entrega de 30 dias. As entregas são terceirizadas, através de transportadoras confiáveis e cuidadosas com a mercadoria.

- **Qualidade**

A empresa afirma que hoje a qualidade não é mais uma questão de estratégia ou diferencial, mas sim uma obrigação. Embora não adote técnicas de qualidade como CQT, 5'S e outras, através do autocontrole e verificação intensa por parte do gerente de produção e da inspeção no final da montagem, o índice de não-conformidade e refugos é pequeno, ficando em torno de 2%.

Possui ainda uma seção de revisão feita por funcionários no final da produção, em que procura não deixar passar nada com defeito, para não perder a confiabilidade por parte do cliente; esta sempre foi uma exigência do proprietário-fundador e continuará sendo, utilizando-se a mesma frase de outras empresas: “você compraria um sapato com este defeito? caso não compre, não continue a produção do mesmo”. A empresa costuma fazer um trabalho de conscientização junto aos funcionários, no sentido de preservação da qualidade, inclusive proporcionando cursos para a gerência de produção, corte e pesponto, toda vez que surge uma oportunidade, o que não é constante.

EMPRESA “F”

- **Custo**

A empresa trabalha com produto customizado, recebe os pedidos dos clientes e verifica a possibilidade de fabricação, atendendo as exigências do cliente, que escolhe o modelo, o material etc; após a aprovação e até mesmo a negociação do preço, inicia-se a produção.

A terceirização é uma estratégia de diminuição dos custos que viabiliza até mesmo um aumento da demanda, chegando a terceirizar o produto pronto.

Uma vantagem aparente é o baixo custo da mão-de-obra. Entretanto, para o mercado interno, não se pode considerá-lo uma vantagem, uma vez que todos a possuem; a empresa observa ainda que o pólo jauense tem salários maiores que os do Rio Grande do Sul.

- **Flexibilidade**

Atende a pedidos dentro das possibilidades, respondendo às exigências dos clientes, que podem reunir modelos e deles criar um único ou podem mesmo trazer um modelo exclusivo, que a empresa fornecerá dentro das possibilidades.

A empresa trabalha com 5 coleções por ano, com cerca de 20 linhas cada coleção, contando com 800 a 1000 modelos por ano, sem contar que, dentre estes, alguns são excluídos da coleção, enquanto outros são acrescentados, conforme a necessidade de mercado.

O pedido mínimo para o mercado interno é de 48 pares e para o mercado externo é de 1.000 pares.

A empresa conta com vendedores, como já foi citado, em quase todo o mundo, flexibilizando a venda em tempos de sazonalidade.

Observa que o calçado é artesanal: muitas das tarefas, principalmente com a tendência atual, são realizadas manualmente; suas máquinas são de alta tecnologia, inclusive com sistema CAD/CAM, utilizado há mais de um ano para confecção dos modelos, escalas e alterações. Suas máquinas têm vida de 0 a 6 anos de uso, e a empresa está constantemente adquirindo equipamentos modernos para melhorar a qualidade e agilizar a produção.

Hoje o mercado exige modelos diferentes, com materiais diversificados, procurando a empresa acompanhar estas tendências, como já foi citado anteriormente.

A empresa participa da Francal, Couromoda, Fenac, Cic e de feiras internacionais, tanto nos quadros do projeto *Brazil Essence* quanto por iniciativa própria.

Acredita que o Brasil tenha condições de começar a criar seu próprio modelo, aproveitando os materiais que temos, como pedras, cisal etc.

Para renovar a coleção, conta com estilista e modelista, que estão atentos a materiais, a desenvolvimento de estilos de saltos, solas, enfeites etc., pois, trata-se de uma empresa ofensiva no mercado brasileiro.

- **Desempenho nas entregas**

A empresa tem um prazo de entrega de 45 a 60 dias, tanto no mercado interno como no mercado externo. As entregas são terceirizadas através de transportadoras de confiança, com rapidez nas entregas.

- **Qualidade**

A empresa afirma que a qualidade não é uma questão de estratégia ou de diferencial e sim uma obrigação; se esta não existir, não se vende. Embora não possua técnicas de qualidade, como CQT, 5'S e outras e não pretende implantá-las, trabalha com autocontrole e verificação intensa por parte dos gerentes de produção, sendo que o índice de não-conformidade é de cerca de 3%, considerado razoável.

Possui ainda uma seção de revisão feita por funcionários no final da produção, etapa em que procura não deixar passar nada com defeito, para não perder a confiabilidade por parte dos clientes.

6.6.1. Análise comparativa das estratégias de produção e prioridades competitivas das empresas pesquisadas

Quanto às estratégias de produção, nenhuma das empresas as formulam formalmente. As empresas são reativas ao mercado e defensivas às estratégias e prioridades utilizadas pelos concorrentes, sendo que as empresas E e F podem ser consideradas como ofensivas no mercado, quanto à prioridade flexibilidade em “inovação”, reconhecidas como lançadoras de moda.

Quanto à prioridade competitiva “custo”:

- Todas as empresas são possuidoras de mão-de-obra barata e pouco qualificada, sendo que os salários são compatíveis de empresa para empresa, apresentando-se um pouco mais altos na empresa E e F.
- Todas as empresas recorrem à terceirização;
- As empresas C, E e F terceirizam a produção total dos calçados, que são entregues diretamente ao cliente;

- Quanto à matéria-prima utilizada:
 - As empresas B, C, E deixam os clientes escolherem o tipo de material, substituindo muitas vezes o couro por materiais alternativos, para baratear os custos;
 - As empresas B e C estão trabalhando com materiais de média qualidade para baratear o produto e competir em um mercado que atinge a classe média e baixa;
 - A empresa F prioriza matéria-prima da mais alta qualidade, atingindo os consumidores da classe alta;
 - A empresa E trabalha com matéria-prima de média qualidade, atingindo os consumidores de classe média.
- Todas as empresas possuem capacidade produtiva ociosa, aumentando, assim, seus custos. Entretanto, todas têm a intenção de aumentar as vendas para reduzir os custos;
- A empresa F, embora alegue não apresentar ociosidade na capacidade produtiva, afirma que, com suas instalações, é possível aumentar ainda mais a produção. Logo, também possui ociosidade;

Quanto à prioridade competitiva “qualidade”:

Todas as empresas afirmam que a qualidade não mais é vista como uma estratégia e sim como uma necessidade, pois, se não houver qualidade, não se vende; entretanto, verifica-se que os padrões de qualidade estabelecidos por cada empresa apresentam-se de forma diferente: o que é considerado defeito para uma empresa poderá não ser para outra.

Nenhuma empresa trabalha com algum controle estatístico de qualidade. O controle em todas as empresas é feito visualmente, tanto no recebimento de matérias-primas quanto nos produtos acabados.

Somente a empresa C tem planos para implantação do CTQ.

Todas as empresas apresentam índices de não-conformidade com os padrões estabelecidos baixos; somente a empresa C apresentou um índice mais alto, demonstrando preocupações.

Quanto à prioridade competitiva “flexibilidade”:

- Todas as empresas trabalham com *layout* funcional em grupos de trabalho para o corte, pesponto, preparação e acabamento e com linha de montagem em esteiras, método abandonado há alguns anos e que agora retorna. Este *layout* aumenta a flexibilidade de fabricação de um número variado de produtos (modelos);
- O processo de produção utilizado por todas as empresas é o intermitente, sob encomenda;
- A tecnologia utilizada por todas as empresas é média, considerada compatível com a indústria, por ser esta ainda muito artesanal;
- Somente a empresa F utiliza sistema CAD/CAM para criação de modelos e escalas, considerado de última tecnologia na indústria;
- Quanto ao desenvolvimento do produto, na indústria de calçados o que se verificam são cópias de uma empresa para outra, devido ao fato de não haver patentes e de os produtos terem um curto ciclo de vida:
 - As empresas E e F são tidas como inovadoras (lançadoras de moda) e apresentam desenvolvimentos de produtos junto aos fornecedores, como salto, sola, enfeites. Entretanto, a maioria dos modelos e estilos é copiada das indústrias italianas;
 - As empresas B, C, D são copiadoras das empresas inovadoras brasileiras e utilizam os produtos desenvolvidos pelas outras, quando liberados por elas junto aos fornecedores;
- Todas apresentam uma grande variedade de estilos, com diferenciação em quantidade de linhas e coleção anual;
- Todas utilizam a terceirização de forma a tornar a capacidade produtiva flexível, podendo ser alterada a qualquer momento;
- Todas possuem uma ociosidade da capacidade produtiva, podendo ser alterada quando necessário;

Quanto à prioridade competitiva “desempenho nas entregas”:

- As empresas apresentam prazos diferentes para entrega;
- Existe a preocupação por parte de todas quanto à confiabilidade e compromisso com os prazos de entregas acordados;
- todas trabalham com a entrega terceirizada.

Análise global das empresas pesquisadas

As principais características das seis empresas estudadas podem ser verificadas no (Quadro 10) e nos comentários a seguir.

Quanto ao processo de produção utilizado pelas empresas, este apresenta-se intermitente-repetitivo (sob encomenda). Elas utilizam uma tecnologia considerada média, suficiente para o momento, não perdendo para outras empresas de outros pólos, conforme informações colhidas junto aos empresários. Trabalham dentro das empresas com uma certa heterogeneidade com máquinas antigas e novas, sendo a empresa F a mais moderna. Verificou-se que as empresas já trabalhavam com programação da produção em lotes repetitivos, em que reuniam os pedidos da semana e fabricavam os lotes de modelos iguais, sistema que foi abandonado por não se poder entregar alguns pedidos por falta de um ou dois pares, voltando-se à produção anterior.

Quanto à programação e controle da produção, todas as empresas possuem um programa para esse trabalho e planilha de custo, sendo verificado que o programa utilizado é o mesmo na maioria das empresas.

A empresa F é a mais profissionalizada, contando com profissionais capacitados nas áreas funcionais, tanto da produção quanto de outras áreas; as demais empresas não têm essas áreas bem definidas, sendo gerenciadas pelo(s) próprio(s) proprietário(s) sem muitos conhecimentos.

No que diz respeito ao mercado-alvo, somente a empresa “F” atua no mercado interno e externo e atende a classe alta, sendo que as empresas “A, B, C, D e E” estão mais voltadas para o mercado interno, não exportando ou exportando uma quantidade quase que insignificante no momento; estas últimas atendem a classe média e baixa. A empresa “C” já exportou e não manteve mais contato com esses

compradores, demonstrando pouco interesse pelo mercado externo. As empresas “C”, “D” e “E” estão com planos para exportar, inclusive fazem parte do projeto *Brazil Essence*, já mencionado neste trabalho. Contudo, somente a empresa C e F estão expondo e participando dos catálogos e de outros trabalhos conjuntos do projeto. Das empresas pesquisadas, as empresas C, D e F fazem parte do projeto *Brazil Essence*, sendo que a empresa F já exporta desde a década de 80.

Em comparação com a produção das empresas, referente a 1997 e 2002, a empresa A produzia em média 200 pares/dia, diminuindo para 100; as empresas B, C e E mantiveram a produção; a empresa E não possui registro, porém afirma ter mantido a produção; a empresa F aumentou de 2.000 para 5.000 sua produção diária.

O número total de funcionários da empresa “A” diminuiu de 15 para 8; as empresas “B e C” mantiveram em torno de 16 e 45 funcionários, respectivamente; a D diminuiu de 96 para 35 funcionários gradativamente; a F, embora tenha aumentado a produção, diminuiu de 700 para 450 funcionários, devido ao fato de ter eliminado várias seções com o novo desenho da cadeia produtiva, ficando apenas com as seções de corte e montagem. Deve-se comentar ainda que a empresa D afirma ter passado por dificuldades, o que levou à diminuição da produção, sendo que todas as empresas desde 1997 já trabalhavam com o novo desenho da cadeia produtiva.

Através de conversa com funcionários da produção de várias empresas de calçados, mesmo de empresas não visitadas, constatou-se que muitos trabalham neste ramo e não têm intenção de abandoná-lo. Estes são os que não estudam e que não pretendem estudar. Há, ainda, funcionários mais antigos, já promovidos a oficiais, que, mesmo possuindo estudo, inclusive curso universitário, não pretendem sair do ramo. Outros que estão estudando pretendem trabalhar em outra área depois de formados, alegando ter entrado no setor por falta de opção e necessidade de ganho; afirmam não existir plano de carreira, não havendo perspectiva para eles.

Convém observar ainda que encontramos, tanto em empresas de calçados quanto no SENAI, funcionários que exercem o cargo de gerentes, oriundos do Rio Grande do Sul. Eles afirmam existir uma procura, tanto por parte das empresas quanto dos funcionários, por trabalho no pólo jauense, devido ao salário ser em média 30% maior ao do pólo rio-grandense e a cidade ser mais tranquila.

Quanto às categorias de decisão, estruturais e infra-estruturais, são tomadas todas diretamente pelos proprietários, além do que as empresas não apresentam estas áreas bem definidas.

Embora a maioria dos proprietários das empresas possua apenas o ensino fundamental, são eles os tomadores de decisões em toda e qualquer área das empresas. Pelo conhecimento prático do negócio, sabem tomar decisões estratégicas eficientes e competitivas ao mercado. Filion (1999, p. 10) confirma que, em suas pesquisas, não observou nenhuma correlação entre nível de instrução, sucesso na educação, disciplina estudada e sucesso nos negócios, verificando que gerentes-proprietários com um passado em família empreendedora têm clara vantagem através da aprendizagem informal, uma vez que esta parece ser mais importante que o ensino formal.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho contribui para o conhecimento sobre a aplicabilidade das estratégias de produção, das prioridades competitivas e das principais áreas de decisão nas seis empresas pesquisadas do pólo de Jaú. O objetivo foi confrontar estes itens com os utilizados na indústria de calçados em âmbito mundial, considerados necessários para que as empresas mantenham ou se tornem competitivas.

Através da investigação do comportamento da indústria de calçados em âmbito mundial e do estudo de caso apresentado no capítulo 6, indica-se como conclusão principal que a indústria de calçados, utilizando-se a expressão “produção de calçados”, é muito ampla, sendo necessário realizar segmentações com o objetivo de agrupar as empresas que realmente estejam competindo entre si, ou seja, dirigindo sua produção para um mesmo mercado-alvo.

Existe nesse mercado grande gama de segmentações, que levam a uma complexidade quanto a questões relacionadas a estratégias de produção e prioridades competitivas trabalhadas por estas empresas no intuito de ganharem vantagem competitiva no mercado interno e externo. Em comparação com o estado da arte, para uma melhor compreensão, existe a necessidade de se ampliar e fortalecer as teorias elaboradas até o momento, principalmente quanto à análise de aplicabilidade desses pressupostos para empresas que empregam pouca ou baixa tecnologia, como as estudadas neste trabalho de pesquisa. Verifica-se que a teoria atual está mais dirigida para indústrias com média e alta tecnologia, enquanto deveria adequar-se às pequenas empresas em sua realidade.

No estudo de casos, foram realizadas entrevistas com proprietários e gerentes, que, ao serem questionados sobre planejamento estratégico, estratégias de produção e prioridades competitivas da produção e contribuição destas para a gestão

estratégica do negócio, demonstraram falta de conhecimento teórico. Houve necessidade de esclarecimentos teóricos para que a pesquisa fosse realizada.

Cabe salientar que, embora os proprietários-gerentes não possuam alto grau de instrução acadêmica, suficiente para entender essas teorias, como Fillion (1999, p.10) constatou em seu trabalho de pesquisa, gerentes-proprietários com aprendizagem informal parecem ter mais vantagem competitiva que o gerente com o ensino formal. Essa conclusão se aplica também a este trabalho. Ficou, porém, evidente que a prática dos conceitos teóricos acontece de forma implícita, através da prática, não existindo, em nenhuma empresa pesquisada, planos formais, mas os dirigentes reconhecem a importância destes conhecimentos para uma melhor administração. Não se verifica, entretanto, a vontade de obtê-los ou de contratar funcionários capacitados, devido aos encargos decorrentes da contratação desses profissionais.

As seis empresas pesquisadas são “familiares”, o que acontece com a maioria das empresas do pólo de Jaú, e apresentam uma administração empírica, sem divisão das áreas funcionais bem definidas. Quanto à organização, diferentemente das tendências atuais, as empresas seguem o modelo taylorista-fordista, não apresentando nos últimos anos transformações significativas no modo de organizar o processo produtivo, como a introdução dos novos paradigmas da administração. Além disso, não demonstraram interesse em implantar tais sistemas.

No que diz respeito ao planejamento estratégico, as seis empresas pesquisadas são reativas ao mercado e às estratégias dos concorrentes. Quanto à tomada de decisões, sejam estruturais ou infra-estruturais, é atribuída a um único indivíduo (geralmente, trata-se do proprietário ou de algum membro da família), sem planejamento prévio, sendo, portanto, imediatista.

No presente trabalho, as estratégias genéricas da produção, tanto nas empresas do pólo como nas empresas de calçados do mundo, são perseguidas simultaneamente. Verificou-se que a concorrência é mais acirrada sobretudo em custo e diferenciação, ficando claro que no ramo de calçados verificam-se diferenças de prioridade quanto aos objetivos e exigências do mercado-alvo desejado por cada empresa e de acordo com o valor dado ao produto pelos consumidores, o que leva os calçados a serem um produto custo-diferenciado.

Constatou-se que a indústria de calçados mundial guarda ainda muito do trabalho artesanal, conforme demonstrado no capítulo 3. Ela é, portanto, grande consumidora de mão-de-obra barata, em sua maioria, pouco ou não-especializada. Encontram-se nessa indústria estratégias variadas que vão ao encontro do objetivo do negócio. Porém, conclui-se que nos vários segmentos dessa indústria em qualquer lugar do mundo, pela natureza do processo, um fator preponderante para a competitividade é o custo da mão-de-obra e a diferenciação. Os produtos apresentam-se cada vez mais diferenciados com modelos e linhas que chegam a ser totalmente artesanais devido aos adereços e estilos apresentados.

Quanto à estratégia de produção como apoiadora da estratégia da empresa, verificou-se que existe a integração direta entre ambas pelo fato de uma só pessoa ou membro da família dirigir e tomar todas as decisões na empresa. Embora apresentem deficiências quanto à administração das áreas funcionais, na área da produção há grande conhecimento e domínio na confecção dos calçados. As empresas são flexíveis no que se refere à adaptação às exigências do mercado, obtendo, dessa forma, competitividade no mercado interno e externo.

Gerentes afirmam que utilizam as prioridades competitivas, como custo, flexibilidade, desempenho nas entregas e qualidade, e as classificam como ganhadoras ou qualificadoras de pedidos. Evidenciou-se, assim, uma diversidade e dificuldade na ordenação dessas prioridades, conforme se verifica no quadro 12. Isso se deve à heterogeneidade dentro das empresas pesquisadas, que apresentam grande mix de produtos que vão desde a sandália rasteirinha (sem salto, para o dia a dia) até sapatos sofisticados, com utilização de uma gama variada de matéria-prima, qualidade de materiais e acabamento. Há outros fatores que influenciam a ordenação, sempre em conformidade com a necessidade do cliente e mercado-alvo pretendido. Essas dificuldades evidenciam a falta de implementação de programas e mudanças consistentes, tanto na área de produção como em outras áreas funcionais.

Apresentam-se as seguintes conclusões sobre as prioridades competitivas da estratégia de produção das empresas pesquisadas.

1. Custo

O custo é visto pelas empresas como importante na comparação de preços com os concorrentes; não se busca, como diz a teoria, ser líder em custo do mercado. A maior mudança apresentada nos últimos anos refere-se ao novo desenho da cadeia produtiva (terceirização), que reduziu o custo da mão-de-obra, principalmente por se tratar em sua maioria de trabalho informal. Tal fato gera um ganho para a empresa e causa prejuízo ao empregado e ao Estado.

Conclui-se também que outra estratégia foi a substituição do couro por materiais alternativos de menor custo, sobretudo na produção para o mercado interno, mantendo-se, porém, a qualidade.

A tecnologia é vista por outros pólos do Brasil e do mundo como uma necessidade. As empresas apresentam uma heterogeneidade do uso da tecnologia, trabalhando concomitantemente com máquinas antigas e modernas. A introdução do sistema CAD/CAM, neste pólo como em outros já pesquisados, vem sendo feita de forma lenta em função dos altos custos do uso dessa tecnologia em comparação com os métodos mais artesanais. Embora haja a conscientização da necessidade de implantação de uma tecnologia mais avançada, não se verifica, por parte das empresas, esse objetivo em curto prazo.

2. Qualidade

Diferentemente da teoria, a qualidade é colocada pelos empresários não como uma estratégia e sim como uma necessidade. Apesar de afirmarem essa necessidade, não se verificam trabalhos neste sentido, nem a utilização de técnicas modernas. As empresas apresentam um controle apenas visual. Conclui-se que cada empresa determina um padrão a ser seguido, e não existe um controle efetivo de não-conformidade e refugos.

3. Flexibilidade

Neste sentido, as empresas apresentam grande potencial no que se refere à mudança no processo produtivo e quantidade de produção em conformidade com a demanda e exigência do mercado. Os estilos e materiais a serem utilizados sempre acompanham as tendências da moda, com um mix variado de estilos, deixando a

cargo do consumidor a criação ou junção de modelos e materiais para a criação de modelos diferentes.

Também a terceirização é uma estratégia que contribui para rápidas mudanças na capacidade produtiva.

Observou-se que só duas empresas das pesquisadas desenvolvem produtos, muitas vezes em parceria com fornecedores. Entretanto, quando se fala em inovação de produtos, as empresas, na verdade, copiam modelos, estilos e tendências das italianas. As demais empresas copiam das “inovadoras”. Portanto, todas são copiadoras, ou, como podemos dizer, “inovocopiadoras”, como afirma Roberto Benelli. A facilidade de cópia deve-se à ausência de patentes de modelos e estilos.

4. Desempenho nas entregas

Através da terceirização e agilização da produção, o tempo entre o pedido e a entrega para o consumidor está diminuindo e varia de empresa para empresa. Outra forma de agilizar estas entregas foi a terceirização dos serviços de transportes.

As empresas identificaram outras prioridades necessárias para obterem vantagem competitiva no mercado, como o desenvolvimento de marca “*griffes*”, a necessidade de inovação e a redução de cópias dos calçados italianos através da criação de “*designs*” mais elaborados e com a cara do Brasil.

Pouco se verifica, por parte das empresas, trabalhos consistentes para que mantenham ou ampliem a competitividade, como um planejamento de carreira, cursos para qualificação de profissionais (que são treinados internamente de forma insatisfatória), trabalhos com marketing e outras áreas funcionais como apoiadoras desses objetivos.

Ao se referir ao pólo jauense, não se pode falar em *cluster*, pois não existe a cooperação entre as empresas como uma estratégia do pólo para ganhar o mercado interno e externo, a exemplo do que ocorre na Itália. O que se encontra é um grande número de empresas voltadas para um mesmo ramo de negócio concorrendo entre si.

Conclui-se que as seis empresas pesquisadas, conforme estudo de caso (Capítulo 6), são competitivas tanto no mercado interno como externo. Observou-se, porém, que de 1997 até os dias atuais, estas vem perdendo competitividade;

perderam, juntas, cerca de 37,71% em vendas, trabalhando atualmente com ociosidade da capacidade produtiva de aproximadamente 59%. Esse comportamento pode ser aplicado à maioria das empresas do pólo de Jaú, onde não se verifica, por parte da maioria das empresas, um trabalho efetivo para que se elimine essa ociosidade.

As empresas do pólo de Jaú trabalham com produção de calçados de médio preço e com capacidade para desenvolver produtos com maior valor agregado e entrar no mercado externo. Observa-se, porém, que a maioria das empresas está voltada para o mercado interno. Apesar da existência do projeto para a exportação apresentado no capítulo 5, não se verifica um interesse por parte da maioria dos empresários em participar efetivamente do mesmo.

Existe a necessidade de conscientização, por parte dos empresários, de uma administração mais moderna, voltada para o mercado globalizado; de formação de um cluster jauense, de forma a competir com os calçados italianos, os mais copiados por esse pólo; de desenvolvimento de marca própria com exportações e introdução de novas técnicas; de maior valor agregado em materiais, qualidade e diferenciação e maior desenvolvimento das áreas funcionais como apoiadoras das estratégias de produção, trabalhando de forma sistêmica. Este trabalho poderá ser aplicado a partir do projeto *Brazil Essence*, desenvolvido pelo pólo, mas depende do apoio e da colaboração dos empresários, que poderão proporcionar a essa indústria condições mais competitivas no mercado global.

ANEXO

Roteiro da entrevista

1. Constituição da empresa

Tipo de Propriedade (razão social)

Ano de fundação da fábrica

Área ocupada

Capacidade produtiva nos últimos 5 anos

Capacidade utilizada nos últimos 5 anos

Verticalização: outras empresas do grupo

2. Estrutura organizacional

Tipo de estrutura organizacional.

Número de níveis hierárquicos no organograma.

Como trabalham com staff.

Gerenciamento das áreas funcionais.

Grau de escolaridade em cada nível hierárquico.

Detalhamento na área de produção até nível operacional: (função / depart.)

A empresa cresceu nos último ano? Atribui-se a que?

2.1. Área da produção

Quem gerencia a produção?

Grau de escolaridade do gerente da chefia e funcionários diretos.

Tipos de calçados fabricados.

Materiais utilizados.

Tempo para entrega dos pedidos aos consumidores, a partir da data do pedido: mercado interno e externo.

Número de pares mínimo por pedido: mercado interno e externo.

Os calçados para exportação são os mesmo do mercado interno?

Tipos de máquinas utilizadas e tempo de uso médio.

A tecnologia é considerada antiga, média ou alta? Conhece a tecnologia utilizada pelos concorrentes?

Tecnologia	Ano de aquisição	
	antigas /ano	média tec./ano alta/tec./ano
Máquinas/seção		
Corte		
Pesponto		
Solado		
Escarnir		
Montagem		
Sistema CAD		

Aquisição de máquinas nos últimos anos.

Possui sistema de PCP, controle de estoques e produção e outros apoiadores desse departamento. Esses sistemas são computadorizados.

A empresa conhece bem os concorrentes em termos de: tecnologia, inovação, processo, etc?

Existe a integração da área de produção com outros setores da empresa?

A empresa utiliza algum sistema de avaliação de desempenho.

A empresa utiliza quais técnicas para melhorar a produtividade, qualidade, custos, etc. como Kanban, Jit, e ISO e outros.

2.2. Área de recursos humanos

Quem gerencia esse departamento?

Grau de escolaridade do pessoal desse departamento.

Como esse departamento atua para contribuir para a estratégia da empresa.

Possui escritório terceirizado?

Exigência para contratação e forma de contratação.

Tipo de treinamento dos funcionários.

Como é realizado o treinamento do pessoal.

A empresa costuma dar cursos aos funcionários. De que forma.

Os funcionários participam ou sabem dos objetivos da empresa.

Os funcionários dão sugestões para melhorar o trabalho da empresa.

A empresa possui plano de carreira ou outro tipo incentivo.

Dados Gerais:

	1997	1998	1999	2000	2001
Capacidade Produtiva (pares/dia)					
Produção efetiva (pares/dia)					
Vendas para o mercado interno- pares/ano					
Venda para o mercado externo – pares/ano					
Nº de funcionários total					
Nº de funcionários área administrativa					
Nº de funcionários área produção direto					
Nº de funcionários área produção indireto					
Venda direto ao consumidor pares- dia(loja)					
Salário médio dos funcionários da produção					
% representativa do custo da mão-de-obra-direta, com relação ao custo total					

Utilização de bancas ou trabalhos domiciliares e quantos por cento em cada seção (terceirização).

Número de ateliês (bancas) utilizados.....

Número médio de trabalhadores da terceirização.....

Empresa utiliza banco de horas: quantas horas por mês.....

Tempo médio de trabalho na indústria em questão do trabalhador:

() de 1 a 2 anos

() de 2 a 4 anos

() de 5 a 10 anos

() mais de 10 anos

Qual o índice de rotatividade dos funcionários?

Contrata especialista para determinados departamentos quando necessário? Quais?

Existe o rodízio, onde o trabalhador atua em várias áreas?

Existe o trabalho em equipe?

Existe garantia de estabilidade no emprego?

Existe instrução fixada e explícita de trabalho?

A mão-de-obra é abundante?

A mão-de-obra está aumentando ou diminuindo?

Existe que tipo de relacionamento com o sindicato?

2.3. Área de Marketing

Existe esse departamento?

Quem gerencia? Grau de escolaridade?

Preço médio dos calçados no mercado interno de 1997 a 2001.

Preço médio dos calçados no mercado externo de 1997 a 2001.

A empresa possui pesquisa de mercado antes de lançar novos modelos?

Quantas modelagens por ano e número de linhas e modelos por ano.

Como realiza a pesquisa sobre as tendências da moda (fonte).

Quem confecciona os modelos.

Visitas e participação em feiras nacionais e internacionais por ano.

Número de viajantes ou representantes e localidades.

Estados ou Países onde vendem seus produtos.

Quais as estratégias para fortalecer as vendas no mercado?

Quais são seus principais concorrentes?

Quais os planos para o futuro: quanto às vendas no MI e ME.

Ano em que começou a exportar? Para quais Países.

Como se procede a venda para o mercado externo (exportação)?

Análise de mercado: A empresa conhece:

- tecnologia utilizada pelos concorrentes
- preço do calçado do concorrente
- quantidade produzida do concorrente
- estratégia utilizada para ganhar mercado pelo concorrente
- seus pontos fortes e fracos frente aos concorrentes.

2.4. Finanças

Patrimônio.	Receita.
Lucro líquido.	Percentagem de lucro.
% dos salários sobre o custo total.	
Salário médio dos trabalhadores nas diversas áreas.	

3. Estratégias

A empresa costuma fazer planejamento estratégico a longo prazo?

Quem formula as estratégias para a empresa?

Quais as estratégias competitivas genéricas são mais adotadas:

() custo () diferenciação () as duas simultaneamente

Classificando as prioridades competitivas da produção adotadas atualmente, de nota de 0 a 10, de acordo com o grau de importância, para cada uma hoje.

() custo () desempenho das de entrega (prazo)
 () qualidade () flexibilidade () outras Quais?

Como estas prioridades atuam como apoiadoras das estratégias?

Existem outras estratégias nas áreas funcionais: marketing, recursos humanos, financeiros, etc. Quais?

A estratégia é trabalhada em todos os setores? Todos os departamentos têm participação?

• Custo

Quais as estratégias adotadas em custos?

Custo médio para o mercado interno e externo.

Quais os planos de ação para diminuir custo?

O que está sendo feito hoje?

O que se pretende fazer?

Existe uma planilha de custo?

Quais os sistemas adotados para apurar custo?

- Flexibilidade

Tamanho do pedido aceito?

Nº de modelos?

É permitida a criação de um modelo a partir da junção de outros, feito pelo cliente?

Possui condições de alterar quantidade produzida rapidamente?

E alterar o processo de produção com adaptação de novos insumos?

- Desempenho nas entregas / entrega

(lead-times) tempo de entrega de um pedido:.....dias interno
.....exterior

A entrega é feita pela empresa ou terceirizada.

- Qualidade

Quem é responsável pela qualidade? Quais os sistemas/ técnicas utilizadas no controle de qualidade?

Como é determinado o padrão de qualidade e % média de não conformidade e de sucateamento.

% de retrabalho

Quanto aos itens abaixo: já implantou, vai implantar ou não tem planos para implantação:

Circulo de Controle de qualidade, Certificado ISO 9000, 5'S e outras?

Atua com consultoria externa?

A empresa possui vantagem pela marca (*griffe*)

- Serviços

A empresa presta algum tipo de serviço como: venda via internet, atendimento ao consumidor via e-mail, pós-venda, etc...

Referências bibliográficas

ABICALÇADOS: Resenha Estatística 2001. Novo Hamburgo, RS, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

ABICALÇADOS: Resenha Estatística 2002. Novo Hamburgo, RS, jul. 2002. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

ABICALÇADOS: Fabricantes nacionais. Novo Hamburgo, RS, [2000?]. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

ACKOFF, R. L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1982.

AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: Uma crítica a Michael Porter. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 3. p. 43-53. jul./set. 2002.

ALVES FILHO, A. G. Estratégia Tecnológica, Desempenho e Mudança: Estudo de Caso em Empresas da Indústria de Calçados. 1991. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANSOFF, H. I. Implantando a Administração Estratégica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARRETO, R. E.; ARAÚJO, R. S. B. Estratégia de produção em pequenas empresas: estudo de caso em indústria de móveis em Natal/RN. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

BARROS NETO, J.P.; OLIVEIRA, L.F.M. Análise estratégica da função produção: um estudo de caso na construção de edificações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 23, 1999a, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

BARROS NETO, J.P.; FENSTERSEIFER, J.E. O conteúdo da estratégia de produção: as categorias de decisão da função produção e a construção de edificações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 23; 1999b, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

BENELLI, R. Francal top de estilismo. Fabrica de calçados on-line. Disponível em: <http://www.fabricadecalçados.com.br/francal/not_francal016.htm>. Acesso em: 14 jun. 2002.

BETHLEN, A. Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BNDES. Notícias: Empreendimento vai criar 700 empregos diretos. Nova fábrica usará tecnologia de última geração e equipamentos da Itália. Disponível em: <<http://bndes.gov.br/noticias/not48/.asp>>. Acesso em: 07 ago. 2002.

BNDES/FINAME/BNDESPAR. O setor de calçados no Brasil. Informe Setorial nº. 13. Gerencia Setorial 2. maio/1998. Disponível em: <http://bndes.com.br>. Acesso em: 14 jun. 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CABRAL, A. C. DE A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

CARRIERI, A DE P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à nova narrativa. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

CARVALHO, J. M. DE. Novo dicionário prático Junior. 23ª ed. São Paulo: Egéria, 1969.

CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. I. Administração – Teoria, Processo e Prática. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

Dados informativos sobre a cidade de Jaú. Disponível em: <<http://www.ruas.com.br/jau/ativecon.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2001.

DINSMORE ASSOCIATES. Clusters. Disponível em: <<http://www.geraneocio.com.br/html/clust/p1.html>>. Acesso em: 7 ago. 2002.

ECCLES, ROBERT.G., NOHRIA, N., BERKLEY, J.D. Assumindo a responsabilidade: Redescobrimo a Essência da Administração. 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FARIAS FILHO, J. R.; BELLI, A. L.; PORTO, C. B. Arquiteturas em Redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 23; 1999, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

FILION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

FENAME – Fundação Nacional de Material Escolar (Ed.) Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. Coordenador Francisco da Silveira Bueno. 7ª ed. Rio de Janeiro: 1970.

FERREIRA, A. B. DE H. Novo Aurélio, séc XXI: o dicionário da língua portuguesa. Margarida dos Anjos e Marina Baird Ferreira (Coord.). 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, jul./aug., p. 78-91, 1993.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. A Meta: Administração dos gargalos de produção. 2ª ed. São Paulo: IMAM, 1986.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campos. 1997.

HARDING, H. A. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1987.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S. C. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New York: John Wiley, 1984.

IBGE. Couro e Calçados. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/publica/sdp/doc/asac_0515.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2002.

IBGE. História do calçado. Disponível em: <<http://www.damoda.hpg.ig.com.br/calçado.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2002.

IBGE – Unidade de Jaú. Senso 2000. Jaú, 19 fev. 2002. 1 disquete. 3 ½ pol. Word for Windows 98.

Inserção da indústria calçadista brasileira. As dificuldades dos Anos 90. Disponível em: <<http://www.spdesing.sp.gov.br/couro/33.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2002.

Inserção da indústria calçadista brasileira. O Incremento das Exportações nos Anos 80. Disponível em: <<http://www.spdesing.sp.gov.br/couro/32.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2002.

Instituto de Economia/UNICAMP, Instituto de Economia Industrial/UFRJ, Fundação Cabral, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Coord.) Estudo da competitividade da indústria brasileira – competitividade da indústria de calçados. Campinas, 1993.

ITÁLIA/NOTÍCIAS: Exportaciones del sector del calzado. Disponível em: <http://cueroamerica.com/noticias/italia_exportaciones_calzado.htm>. Acesso em: 07 ago. 2002.

JAÚ NEWS. Jaú está presente na Francal, com estande de 400 m². Disponível em: <http://www.netsite.com.br/noticias/Jaú_noticias.htm>. Acesso em 22 set. 2002.

KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, E. DE O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementariedade à visão estratégica. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

MARTINS, P. et al. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 1998.

MDIC - Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Fórum de competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados. Diagnóstico – Sumário 09 out. 2001. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/progacoes/ForumCompetitividade/doc/CouroDiagnost.pdf>>. Acesso em 18 mai. 2002.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P. et al. Administração. Série essencial. São Paulo: Saraiva, 1998.

Notícias/Brasil: La industria del calzado se prepara para la automatización. Disponível em:

<http://www.cueroamerica.com/noticias/brasil_automatizacion.htm>. Acesso em: 08 ago. 2002.

Notícias do projeto Brasil Essence. Disponível em:

<<http://www.brazilessence.com.br>>. Acesso em: 12 mai. 2002.

Notícias EUROSUL (União Européia, América Latina e MERCOSUL). Disponível em: <<http://ansa.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 15^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PICCININI, V. C. Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. Disponível em: <http://www.read.adm.ufrgs.br/read01/artigo/valmiria.htm>. Acesso em: 7 ago. 2002.

PIRES, S. R. I. Integração do planejamento e controle da produção a uma estratégia da manufatura. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 1994.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REVISTA COUROBUSINESS. A indústria do Couro Precisa acertar o Passo. Edição nº 11, ano III, mai./jun. 2000.

REVISTA BRASIL EXPORT. Rio de Janeiro: JBE Editora Tecnológica de Exportação Ltda, ano 32, n. 343 / n. 344, 2002.

REVISTA MODA PELLE SHOES. Milano-Italy: Muggiani Giampiero Editore, ano X, n. 82, Mar. 2002.

ROWAN, R. Gerente por intuição. Rio de Janeiro: Editora Record, 1986.

RODRIGUES FILHO, L.N.; AMIGO, R.J.R. Determinantes da competitividade em mercados industriais. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 23-31, jan/mar. 2000.

ROBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALOMÃO, S. Estratégia de produção e gestão de pessoal na indústria de calçados de Franca – SP. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

SANTOS, F. C. A. Estratégias de recursos humanos: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Dimensões competitivas e estratégias de recursos humanos; importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras. 1998. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de caso. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais, Porto Alegre: Anpad CD-ROM.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. In: MINER, J. B.; CRANE, D. P. (Coord.). *Advances in the practice, theory and research of strategic of human resource management*. New York: Harper Collins College, 1995.

SILVA, CHRISTIAN L. Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *FAE – Revista da Faculdade Católica de Administração e Economia*. Curitiba, v.4, n.1, p. 35-48, jan./abr. 2001.

SKINNER, W. Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, may-jun., p. 136-145, 1969.

SLACK, N. et al. *Administração da Produção*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

STEINER, G. A. *Strategic planning*. Londres: Collier e Macmillan, 1969.

TORQUATO, P. R. e SILVA, G. P. Tecnologia e estratégia: uma abordagem analítica e prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 72-85, jan./mar., 2000.

URWICK, Lyndll F. *Notas em Theory of organization*. New York: American Management Association, 1952.

VARGAS, M.A., ALIEVI, R.M. Arranjo produtivo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos/RS. *Estudos Empíricos*. Nota Técnica 21. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000. Disponível em: http://www.finep.gov.br/bv/estudos/arranjos/arranjos21_eecalcados_rs.pdf. Acesso em: 10 set. 2002.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 30-37, out./dez. 2000.

VESTLINE – Guia da Indústria do Vestuário: Notícias sobre Clusters. Disponível em: <http://vestline.com.br/index.html>. Acesso em 14 ago. 2002.

ZACARELLI, S. B. *Administração Estratégia da Produção*. São Paulo: Atlas, 1990.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link, *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 77-91. 1984.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20-28, jan./mar. 2000.