



1290000377



TCC/UNICAMP R618e

Monografia

Estratégias de diferenciação do produto de empresas na indústria brasileira de calçados: uma análise focalizada no *design* e na gestão de marcas.

Aluna: Máira Aymone Rodrigues **RA:** 993034

Orientador: Prof. Dr. Wilson Suzigan

**Universidade Estadual de Campinas
Campinas, Dezembro de 2002.**

Estratégias de diferenciação do produto de empresas na indústria brasileira de calçados: uma análise focalizada no *design* e na gestão de marcas.

Aluna: Máira Aymone Rodrigues **RA:** 993034

Resumo

Este trabalho tem o propósito de estudar o impacto e a importância dos esforços internos de desenvolvimento de produto e *design* e da gestão de marca, por uma amostra de empresas calçadistas brasileiras. Isso contribui para o aumento do valor agregado dos produtos e para a criação e manutenção de vantagens competitivas. Este estudo será feito a partir das informações desta amostra de firmas brasileiras, provenientes principalmente de fontes secundárias e de entrevistas a serem realizadas nas empresas.

Palavras-chave

Indústria calçadista brasileira, *design*, gestão de marcas, estratégias empresariais, diferenciação de produto.

Abstract

This work has the intention to study the impact and the importance of the internal efforts of product development and design and brand management, by a sample of Brazilian shoe companies. This contributes to increase the aggregate value of the products and to the creation and maintenance of competitive advantages. This study is based upon the information about this sample of Brazilian firms, proceeding mainly from secondary sources and interviews carried through in those companies.

Keywords

Brazilian shoe industry, design, brand management, firm strategy, product differentiation.

I - Introdução e Objetivos

O calçado brasileiro, além de ser um importante item na pauta de exportações do país, tem sua qualidade reconhecida tanto no mercado internacional quanto internamente. Porém, um dos maiores desafios da indústria calçadista brasileira hoje é aumentar o valor do produto em ambos os mercados, principalmente o externo, onde os preços praticados são considerados bastante insatisfatórios pelos produtores nacionais. O caminho para esta valorização passa necessariamente pelo esforço empresarial no sentido de aprofundar a qualidade do *design* do calçado brasileiro juntamente com as estratégias de gestão de marca do produto, e é um caminho que já vem sendo percorrido pelas mais importantes empresas do setor, juntamente com diversas outras, num grupo que vem crescendo e se destacando no mercado.

Este tema possui reconhecida importância na literatura internacional, considerando-se seu caráter recente; não encontra o mesmo eco, porém, na literatura nacional, contando com reduzido número de trabalhos que tratem dos problemas específicos da indústria de calçados brasileira, que são justamente a escassez de incentivos para o desenvolvimento de um padrão nacional de qualidade em *design* de calçados e a incipiente diferenciação do produto através de estratégias de gestão de marca.

Assim, o objetivo central deste trabalho é investigar as estratégias de diferenciação de produto hoje empregadas por variadas empresas brasileiras produtoras de calçados, principalmente através do desenvolvimento de produto e *design* e da gestão da marca.

II - Referencial Teórico

Este item tem como objetivo fazer um breve resumo dos principais conceitos e elementos importantes para se compreender a inserção empresarial via diferenciação do produto. Primeiramente se faz necessário fornecer uma base teórica, contida nos dois primeiros capítulos da Teoria da Estratégia Competitiva de Porter (), sobre as causas e conseqüências da concorrência empresarial dentro de uma determinada indústria, através de conceitos que podem ser aplicados aos mais diversos tipos de indústria, inclusive de calçados, alvo deste trabalho.

A estratégia competitiva é formulada essencialmente através do relacionamento de uma companhia com seu meio ambiente, o qual pode ser definido basicamente como a(s) empresa(s) concorrente(s). As forças externas seriam relativamente relevantes, “uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria”, então a diferença se faz no modo como as empresas lidam com elas. O principal objetivo de uma estratégia competitiva para uma unidade empresarial dentro de uma indústria é “encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor”. A propósito, indústria é definida por Porter como “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”.

“A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”. Diagnosticando as forças que afetam a concorrência em uma indústria, bem como suas origens, é possível à empresa conhecer seus pontos fortes e fracos frente à indústria à qual pertence – ou seja, é possível traçar uma estratégia a partir daí, posicionando-se adequadamente em relação às causas básicas de cada força competitiva.

Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada. As cinco forças competitivas definidas por Porter são:

- Entrada
- Ameaça de substituição
- Poder de negociação dos compradores
- Poder de negociação dos fornecedores
- Rivalidade entre os atuais concorrentes

“Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Por exemplo, mesmo uma companhia com uma posição muito firme no mercado de uma indústria onde não haja ameaça de entrada de novas empresas obterá um retorno baixo, caso se defronte com um produto substituto superior e mais barato.”

Porter assinala que se deve distinguir da estrutura básica de uma indústria fatores de curto prazo que de alguma forma influam na concorrência e rentabilidade, pois esta influência é transitória. Ele cita como exemplo as “flutuações nas condições econômicas”, e afirma que apesar da importância de fatores como esse na tática empresarial, a estratégia competitiva é pautada pelas “características básicas da indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia”.

Dentre das forças competitivas de Porter, cabe a esta seção detalhar apenas as que possuem significado e impacto na empresa do setor de calçados cuja estratégia de competição é a diferenciação de produto. No caso, a ameaça de entrada (e algumas de suas fontes) e a rivalidade entre os concorrentes são forças que se enquadram nesta proposição.

Ameaça de entrada

A entrada de novas empresas significa risco de prejuízo para as já presentes no mercado, pois pode provocar queda de preços – e obviamente queda de rentabilidade. A magnitude do risco de ocorrência desta situação depende das *barreiras à entrada* existentes

no mercado. As barreiras provêm de **seis fontes**, sendo que as quatro fontes descritas abaixo se aplicam às empresas pertencentes ao perfil já definido anteriormente:

- *Diferenciação de produto*: “Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria”. Esta é uma importante barreira à entrada, pois implica em altos gastos às entrantes para sobressaírem-se às demais empresas, sendo que o risco de prejuízo é considerável.
- *Necessidades de capital*: “A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira à entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento”.
- *Custos de mudança*: são os custos “com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro”. Segundo Porter estes custos podem envolver gastos com novos treinamentos para os empregados, novos equipamentos, novo projeto do produto, etc. Assim, os potenciais fornecedores têm de oferecer atrativos aos compradores que recompensem, pelo menos em parte, estes custos de mudança.
- *Acesso aos canais de distribuição*: “Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes”. A quantidade e disponibilidade destes canais de distribuição determinam o tamanho da barreira à entrada – e “quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente será mais difícil a entrada na indústria”.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Porter define esta força competitiva como decorrência da interdependência das empresas, pois a rivalidade nada mais é do que uma disputa por posição, quando os agentes percebem a possibilidade de melhorá-la. Assim, um movimento em direção a uma melhor posição pode provocar retaliações ou esforços para barrá-lo por parte das concorrentes. O autor vê a rivalidade como um motor para melhora da indústria como um todo, apesar de certas práticas, como a concorrência em preço, dificilmente levarem a isto.

“A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais”, dentre os quais, são importantes para este trabalho:

- *Concorrentes numerosos ou bem equilibrados*: Estas condições tornam as empresas mais propensas a “lutarem” entre si, pois o poder e a liderança estão mais dispersos, não há uma única empresa ou mesmo um pequeno grupo que exerça a responsabilidade pela disciplina e a coordenação.
- *Crescimento lento da indústria*: Uma situação como esta “transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão”.
- *Barreiras de saída elevadas*: “Barreiras à saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos”. Ou seja, podem dar origem a táticas competitivas extremas, derivadas de uma grande vulnerabilidade.

Estando definidas as forças competitivas importantes para este estudo, é necessário agora delinear mais precisamente a estratégia de **diferenciação**, segundo Porter uma das “(...) três estratégias genéricas internamente consistentes para criar uma posição defensável em longo prazo e superar concorrentes em uma indústria”.

A estratégia por diferenciação consiste em criar algo “considerado único ao âmbito de toda a indústria”. Como coloca Porter, “os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões”. No caso da indústria de calçados, esta estratégia se dá pelo **fortalecimento da marca** e pelo **desenvolvimento do design**, ou seja, pela administração de ativos intangíveis.

“Marca é um nome, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de concorrentes” (Kotler, 1998, p. 393). A marca tem a função de transmitir atributos (i. e., nível de preço ou padrão de qualidade), benefícios (funcionais e/ou emocionais), valores do fabricante, possivelmente uma determinada cultura, personalidade e sugerir o tipo de usuário do produto. “O desafio da definição da marca é desenvolver um conjunto profundo de significados para ela” (Idem); se uma empresa trata de uma marca apenas como um nome, comete a falha de não lhe dar destaque. Se o público é capaz de identificar na marca todas as suas seis dimensões, podemos considerar esta marca *profunda*; caso contrário, trata-se de uma marca *superficial*.

Esta afirmação é corroborada por Almeida & Losekann (2002, pp. 455-456), numa análise da relevância da marca para o processo de concorrência. Segundo os autores, modelos econômicos mais recentes, ao contrário daqueles relacionados com a teoria do consumidor e da empresa na microeconomia tradicional, reconhecem que os “consumidores possuem informações imperfeitas sobre os produtos disponíveis no mercado”, ou seja, que existem falhas de mercado (fruto do elevado custo de obtenção da informação, da capacidade limitada dos consumidores de estocar informações disponíveis nos mercados e do fato de que as fontes de informação não são plenamente isentas) no processo de informação aos consumidores. A partir desta constatação, os modelos mais recentes “passaram a analisar a propaganda como um instrumento disponível para melhorar o nível de informação dos consumidores e maximização dos lucros das empresas”.

A informação imperfeita somada à racionalidade limitada dos agentes, também considerada pelos novos modelos, faz da marca um ativo de papel fundamental no comportamento dos consumidores, “uma vez que associa características de produto, níveis de qualidade de fabricação e de prestação de serviços a um nome e logotipo. O estabelecimento de uma imagem de marca pode ser visto como um contrato de confiança entre fabricantes e clientes, construído ao longo do tempo, garantindo um nível de qualidade de práticas e produtos” (Idem). Quer dizer, a marca, através da propaganda, disponibiliza certas informações que os consumidores poderiam adquirir apenas passado um longo período de experiência no consumo de bens e serviços.

O *design*, por sua vez, é essencial para a diferenciação de produto. Ele é definido como “a totalidade de características que afetam a aparência e funções de um produto em termos das exigências dos consumidores” (Kotler, 1998, p. 258). Do ponto de vista da indústria de calçados, o *design* é o principal atributo do produto final; após a sua elaboração é que são tomadas as decisões referentes à modelagem do calçado, escolha do material, tipos de solados e demais etapas do processo de produção. O *design* de um calçado define sua utilização e traduz seu estilo, que por sua vez é definido por Kotler (1998) sendo “a descrição de como o comprador vê e sente o produto”. O estilo cria distintividade para o produto, tornando-o difícil de ser copiado; normalmente, os compradores estão dispostos a pagar mais por produtos que sejam atraentes em termos de estilo.

Após estas considerações sobre marca e design esta seção deve finalizar a caracterização da estratégia competitiva por diferenciação de produto, apresentando suas principais vantagens e riscos.

Vantagens:

- Proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca (ameniza poder dos compradores e obtém melhor posição em relação aos produtos substitutos);
- Diminui sensibilidade ao preço;
- Aumenta as margens de lucro, o que exclui necessidade de posição de baixo custo (e conseqüentemente diminui o poder dos fornecedores).

Riscos:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam assim algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custo;
- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;

- A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

III - Breve Caracterização da Indústria Brasileira de Calçados

Segundo Azevedo & Francischini (2001, p.1), “a cadeia produtiva de couro e calçados encontra-se entre as cadeias em que o Brasil tradicionalmente apresenta fortes indicadores de competitividade. A cadeia produtiva vem apresentando, desde o início da década de 90, saldos comerciais em torno de US\$ 2 bilhões ao ano e exportações que superam a marca de US\$ 2,5 bilhões com perspectivas de crescimento futuro.” Os autores, porém, ressaltam que estes saldos crescentes apresentados pela cadeia produtiva de couro e calçados têm seu desempenho ameaçado sobretudo “pela concorrência direta de países asiáticos com menores custos de mão-de-obra e pela concentração das exportações brasileiras em poucos países importadores” (Azevedo & Francischini, 2001, p. 2).

Em relação ao fluxo técnico produtivo, os autores dão especial destaque à existência de “etapas tecnologicamente separáveis e produtos intermediários estáveis, ou seja, passíveis de armazenamento e transporte. Portanto, é possível a um país ou região deter apenas algumas etapas do processo produtivo, adquirindo os insumos e/ou ofertando produtos junto ao mercado internacional” (Idem). Isto constitui um elemento diferenciador para o Brasil, sendo que “diversos países concentram sua produção em apenas algumas das etapas” (Idem). Entretanto, Azevedo & Francischini observam que “no Brasil, funções gerenciais relevantes da indústria de calçados, como o *design* de produtos, o domínio da comercialização e gerenciamento de marca, são relativamente menos desenvolvidas que as atividades de transformação do produto” (Idem).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a partir dos anos oitenta, “a indústria mundial de calçados tem desenvolvido uma reformulação nos seus processos de produção e organização do trabalho”, reformulação esta traduzida na utilização reforçada “de recursos de microeletrônica e informática com o objetivo de se alcançar um grau mais elevado de automatização em máquinas e equipamentos, destacando pois a utilização do sistema CAD/CAM no setor de modelagem técnica e desenvolvimento do produto”, além da combinação da produção em dois ou mais países como forma de reduzir custos. “Essa produção compartilhada é baseada na confecção de partes, ou até de todo o cabedal, em países com baixos custos de fabricação – como Portugal, Turquia e Índia, entre outros – e

na preservação de atividades de *design* e *marketing* nos países com maiores competências adquiridas nessas atividades”.

A conseqüência principal deste esquema de produção é a prevalência da atividade de P&D em países desenvolvidos, nos grandes institutos de pesquisa, “destacando-se os centros localizados na França, Alemanha, Espanha, Inglaterra e Itália”. Nestes e nos demais centros têm sido desenvolvidos projetos na área de automação, principalmente ligados a atividade de modelagem técnica por computadores, corte automático para couro através da utilização do laser e/ ou jatos d’água e ainda fábricas-piloto com linha de montagem inteiramente automatizada contando com operações semi-robotizadas.

A capacidade produtiva da indústria brasileira de calçados, no ano de 2001, foi estimada em cerca de 610 milhões de pares de calçados. Deste total, cerca de 171 milhões (aproximadamente 70%) são destinados ao mercado interno e os 30% restantes à exportação. Ou seja, a demanda nacional é quase que totalmente atendida por produtos locais, pois o volume de importações é bastante pequeno, cerca de 6 milhões de pares.¹

Em relação à configuração espacial da produção, Azevedo & Francischini (2001, pp. 7-8) destacam:

1. No setor de calçados, as empresas são **regionalmente aglomeradas** (os chamados *clusters* regionais, na denominação de autores como Enright, 1998) em algumas localidades, que caracterizam pólos de produção. Assim, apesar de estarem presentes em praticamente todos os estados nacionais, as empresas calçadistas brasileiras se destacam em duas regiões: Vale dos Sinos (RS) e Franca (SP). Apenas a primeira região concentra cerca de 40% da produção de calçados e 80% das exportações totais, enquanto que a região de Franca é responsável por cerca de 6% da produção nacional e 3% do volume exportado.

Outros estados que apresentam pólos de produção são Minas Gerais, Santa Catarina, Ceará, Paraíba e Bahia. Nestes três últimos estados, entretanto, os pólos de produção não constituem aglomerações industriais, uma vez que as regiões produtoras freqüentemente contêm apenas uma ou poucas empresas de grande porte.

¹ Fonte: Abicalçados (2001)

2. A **ocorrência de aglomerações industriais** é uma característica que **confere competitividade às empresas**, o que pode ser depreendido do fato de quase a totalidade das exportações ter origem nessas aglomerações. Essa competitividade, por sua vez, decorre de um modelo de organização que facilita a difusão de técnicas, inclusive a geração de mão-de-obra qualificada via *learning by doing* ou mesmo via treinamento formal em escolas do SENAI, como é o caso do Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos) e de São Paulo (particularmente em Franca) e, eventualmente, a constituição de estratégias tecnológicas de cooperação.

Por outro lado, os autores enfatizam que esse ambiente propício à difusão de tecnologia não se reflete em indicadores expressivos de inovação tecnológica, “como depósitos de pedidos de patentes ou certificados de averbação de contratos, registrados no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). A maior parte das averbações, que são em número bastante reduzido, referem-se a uso de marca, nacionais e importadas predominantemente junto à Itália e EUA. No caso das patentes, na década de 90, foram registrados 665 pedidos de patente, com forte predominância do setor de calçados, com 431 depósitos, seguido do setor de máquinas e equipamentos, com 130 depósitos. Esses indicadores podem refletir a falta de cultura no setor, quanto à utilização do Sistema de Propriedade Industrial, tendo em vista que não necessariamente refletem uma baixa atividade tecnológica, uma vez que as empresas podem compartilhar uma estrutura de desenvolvimento tecnológico por meio dos centros existentes” (Azevedo & Francischini, 2001, p. 7).

Entretanto, é necessário ter em mente que *clusters* regionais geralmente envolvem atividades que são divididas entre as firmas participantes dos mesmos – as escolhas de estratégia da firma podem ser influenciadas pela interdependência, rápidos fluxos de informação e o *mix* único de competição e cooperação encontrado nos *clusters* (Enright, 1998). O processo de aprendizado local tem caráter coletivo, que não decorre apenas do envolvimento de vários indivíduos, e sim do fato de que “o acúmulo de conhecimento e experiência é em grande parte desempenhado por entidades coletivas (empresas e instituições) no âmbito das tradições culturais de cada sistema local de produção” (Belussi,

2000 *apud* Suzigan *et alii*, 2001). Ou seja, no que concerne à inovação tecnológica, desenvolvimento de produto e de *design*, os ganhos de uma proteção privada aos frutos dessas atividades são menores, o que poderia explicar índices inferiores de patentes.

Ainda segundo Azevedo & Francischini, inovações organizacionais e de *design* ocupam um espaço importante das atividades tecnológicas no setor de calçados, mas não utilizam com frequência o mecanismo de patentes para a sua proteção. Há evidências, por outro lado, de subutilização das unidades de apoio ao desenvolvimento tecnológico nas aglomerações industriais de calçados, o que revela uma baixa atividade tecnológica de fato.

3. Ao longo dos anos 90 veio definindo-se uma **tendência de migração de empregos e plantas industriais** para regiões que oferecem menores custos e maior quantidade de mão-de-obra, incentivos fiscais e creditícios (os principais exemplos são Ceará, hoje terceiro maior produtor brasileiro de calçados, Paraíba e Bahia). Essa tendência, por sua vez, reduz os ganhos de aglomeração característicos do setor, o que pode vir a afetar o seu desempenho futuro.

As empresas produtoras de calçados de baixo valor agregado, intensivas em mão-de-obra, são as principais beneficiadas de uma migração como esta, pois têm sua competitividade melhorada “quando a variável salário apresenta um peso considerável em sua planilha de custos. No Brasil os salários representam em média 15% do valor da produção do calçado” (Brandão & Rosa *apud* Santos *et alii*, 2002). Por outro lado, Santos *et alii* (2002, p. 77) observam que, em termos de estratégia, a migração tem como contrapartida negativa a logística da cadeia produtiva: “por exemplo, a grande maioria dos calçados fabricados no Estado do Ceará, como em toda a região Nordeste, utiliza insumos provenientes de outras regiões do país (Sul e Sudeste) ou mesmo importados”.

Características básicas da estrutura industrial dos mais importantes sistemas produtivos de calçados do Brasil

A.Franca – SP (Suzigan et alii, 2001):

- Presença concentrada de grande número de empresas produtoras de calçados e indústrias correlatas de apoio;
- Segundo maior pólo produtor de calçados do Brasil, com 2.835 estabelecimentos produtores de calçados, entre artigos de couro, de outros materiais e tênis, totalizando 19.263 empregos formais (fonte: RAIS/MTb 1999);
- Presença marcante de empresas de pequeno e médio porte.
- Forte especialização na produção de calçados masculinos de couro;
- O destino principal da produção é o mercado doméstico;
- A exportação realizada é significativa, porém oscilante; percebe-se que a exportação é uma compensação das retrações do mercado doméstico, resultando assim na sazonalidade;
- Empresas apresentam capacidade de incorporar atributos diferenciadores aos seus produtos, traduzida na manutenção de departamentos internos de desenvolvimento de produto e design;
- Há duas configurações básicas e distintas no que se refere às estratégias de desenvolvimento do produto nas empresas: (1) quando o produto é destinado ao mercado doméstico e (2) quando o foco é a exportação. No primeiro caso, as empresas realizam, em geral, esforços expressivos nas atividades de desenvolvimento de produto, que vão desde os estudos de mercado e de tendências de moda até a modelagem propriamente dita. No segundo caso, as empresas ficam restritas à “modelagem” dos produtos demandados pelos compradores. Ou seja, fica bastante claro que há uma **correlação forte** entre o mercado de destino dos produtos da empresa e as características de suas atividades tecnológicas.
- A interação entre os produtores de calçados em Franca é bastante tênue, a despeito da proximidade geográfica: verificam-se práticas de cooperação interfirmas bastante tímidas e restritas, bem como receio de troca de informações entre os produtores, mesmo em etapas pré-competitivas dos processos.

B. Vale do Sinos - RS (Garcia, 2001):

- Caso mais importante de aglomeração de empresas na indústria calçadista brasileira: o conjunto local de empresas responde por cerca de 1/3 da produção brasileira de calçados e por pouco mais de 80% das exportações do setor;
- Forte especialização na produção de calçados femininos de couro;
- O crescimento e o desenvolvimento do Vale dos Sinos esteve acompanhado de uma diversificação do pólo produtor de calçados em direção a outros segmentos do setor: num período recente, as empresas gaúchas vêm atuando em diversos subsetores da indústria calçadista e não apenas na produção de calçados femininos de couro;
- Crescimento desigual das empresas nas últimas décadas, o que estimulou a geração de assimetrias mais acentuadas entre os produtores: atualmente, é possível identificar claramente empresas líderes que, muitas vezes, impõem relações fortemente hierarquizadas aos outros produtores locais;
- Nos últimos anos, entretanto, a importância relativa dos produtores do Vale do Sinos dentro do setor produtor de calçados no Brasil foi contestada pelo **processo de realocização da indústria calçadista brasileira**, principalmente em direção à região **Nordeste**, sendo que a maior parte desse processo de realocização da indústria calçadista foi comandado pelas grandes empresas do setor, que passaram a estabelecer unidades produtivas na região Nordeste do Brasil. Ou seja, o recente aumento da participação no emprego dessas regiões é resultado das estratégias das empresas tradicionais do setor, boa parte delas sediadas no Vale do Sinos.
- Em geral, as novas unidades produtivas se ocupam da fabricação de calçados de menor valor agregado, o que permite o maior aproveitamento das vantagens de custo proporcionadas pela região (associadas à mão-de-obra barata e aos incentivos fiscais e creditícios). Nos casos em que há uma maior transferência de partes do processo produtivo para as novas unidades, as atividades de desenvolvimento de produto e *design*, além do gerenciamento da cadeia e do marketing, permanecem concentrados na região de origem;

- Existência de um contingente de trabalhadores especializados, dotados de capacitações específicas e próprias à região. Dessa forma, as empresas praticamente não incorrem em custos de treinamento da mão-de-obra.
- Existência de uma estrutura produtiva completa no que se refere à produção de calçados: além das atividades de fabricação de calçados, pode-se encontrar no Vale do Sinos diversas empresas atuando em indústrias correlatas e de apoio à atividade de fabricação de calçados:
 - Fornecedoras de matéria-prima, com destaque para o suprimento de couro, principal matéria-prima utilizada pelos produtores locais;
 - Produtores dos diversos insumos utilizados pelo setor, desde solados, artefatos de tecidos até produtos químicos como colas, adesivos e selantes;
 - Grande setor produtor de máquinas, que fornece máquinas e equipamentos para quase todas as atividades e etapas da fabricação de calçados;
 - Prestadoras de serviços, principalmente nas etapas de pesponto e de costura manual, os chamados “ateliês”;
 - Escritórios de exportação, que são responsáveis pela transferência das capacitações dos produtores locais ao mercado externo, fazendo a ligação entre as empresas do *cluster* e os grandes compradores internacionais;
 - “Estilistas” e “modelistas” de calçados, que são profissionais que se dedicam à prestação de serviços às empresas nas áreas de modelagem, desenvolvimento de produtos e *design*;
 - Centros de tecnologia voltados à prestação de serviços, como teste de calçados e componentes, assessoria técnica, emissão de laudos técnicos e certificados de qualidade credenciados por importadores.

IV - Estratégia Empresarial na Indústria Calçadista Brasileira: *Design* e Gestão de Marca

A importância de se compreender as estratégias de *design* e gestão de marcas das empresas produtoras de calçados no Brasil é um tema pouco explorado pela literatura em geral, mas vem sendo alvo de crescentes debates. O principal motivo deste interesse relativamente recente é que, mesmo representando uma receita significativa para o Brasil entre as exportações de produtos manufaturados - cerca de US\$ 1,6 bilhão em 2001² - a grande maioria dos 160 milhões de pares de calçados vendidos ao exterior (em média) têm preço médio três vezes inferior aos similares italianos, por exemplo. O baixíssimo valor agregado do sapato brasileiro frente aos concorrentes internacionais é alvo de grande preocupação dentro do setor, visto que o preço dos sapatos embarcados para o mercado americano varia entre US\$ 8 e US\$12, enquanto o dos modelos italianos está na faixa de US\$ 30 a US\$ 45.

O diferencial que confere aos sapatos italianos maior valor agregado, de acordo com profissionais do setor³, é a sólida imagem de produtoras de *design* que possuem suas firmas. A exportação de calçados brasileiros sempre esteve ligada, em sua maior parte, às encomendas dos grandes compradores internacionais – ou seja, importantes atividades geradoras de valor agregado como desenvolvimento de produto, de *design* e gestão de marca não são realizadas pelos fabricantes nacionais, mas sim pelo exterior, garantindo a apropriação da maior parcela dos lucros pelas firmas estrangeiras, que realizam essas atividades e apenas encomendam o produto final às firmas brasileiras. Para ilustrar este fato, temos o exemplo de uma típica empresa calçadista brasileira (no sentido de que ela realizou sua inserção no mercado de acordo com o modelo exportador descrito acima), a Calçados Orquídea, localizada em Sapiranga, Rio Grande do Sul (região do Vale do Sinos), com duas filiais e 1.500 funcionários, 300 deles contratados em 2000⁴. O destino de 90% do 1,5 milhão de pares que a empresa produz anualmente é a exportação para os Estados Unidos, sob encomenda de marcas vendidas no mundo todo, como *Nine West*, *Ralph*

² Fonte: *Abicalçados* – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2001)

³ Fonte: *Gazeta Mercantil* (30/06/2000)

⁴ Fonte: *Jornal O Estado de S.Paulo* (16/01/2001)

Lauren e Hush Puppies. Segundo o seu diretor comercial, “os *designers* dessas grifes vêm ao Brasil com o desenho do que eles querem e nós produzimos de acordo com suas especificações”. A Calçados Orquídea é predominantemente exportadora desde a década de 1970⁵.

Por outro lado, existem bem-sucedidas firmas nacionais que trilharam seu caminho pela via do mercado interno. Investindo em *design* e em marcas próprias, consolidaram importantes posições no setor calçadista, o que posteriormente permitiu a algumas destas firmas considerar e até mesmo efetivar a exportação de seus produtos e marcas, iniciando a conquista de segmentos de mercados internacionais. Um exemplo é a Azaléia, empresa há 42 anos no mercado brasileiro, que atualmente já exporta 20% dos 30 milhões de pares de calçados que fabrica por ano, sendo que já consegue fechar quase 100% de seus contratos de exportação com produtos de marca própria⁶. Em 1992 o grupo Calçados Azaléia S.A. iniciou sua internacionalização com a abertura de um escritório comercial nos Estados Unidos e já conta com um depósito de produtos, uma divisão de marketing especializada no mercado norte-americano e com a presença de seus produtos em mais de quatro mil pontos de venda nos Estados Unidos.

Estas firmas, portanto, orientam seu crescimento na direção da superação das fragilidades decorrentes do padrão “exportador de encomendas”, que limita a indústria calçadista brasileira à cópia dos produtos estrangeiros e conseqüentemente à confecção de calçados de baixo valor agregado no mercado internacional, restringindo assim suas margens de lucro e potencial de crescimento.

A nova orientação inclui estratégias mais agressivas de valorização da marca através da associação da mesma a nomes famosos do esporte e do mundo da moda; como melhor exemplo, temos a parceria da Azaléia com o tenista brasileiro Gustavo Kuerten, firmada este ano, para a promoção da marca de tênis Olympikus, responsável por 45%⁷ do faturamento do grupo Azaléia. “A parceria com o tenista, cujo contrato tem duração até 2004, faz parte da estratégia da empresa para ampliar seus negócios no segmento esportivo. A Olympikus produz mais de 80 linhas de tênis e 120 de vestuário e equipamentos

⁵ Fonte: *Gazeta Mercantil* (02/02/2001)

⁶ Fonte: *Gazeta Mercantil* (24/11/2000)

⁷ Fonte: *Gazeta Mercantil* (24/01/2002)

esportivos para mais de 20 modalidades. No ano passado, foram fabricados em torno de 10 milhões de pares de tênis, o carro-chefe da marca. (...) A divulgação da marca Olympikus por meio dos patrocínios favorece a comercialização de seus artigos nos mais de dez mil pontos de venda no País. O faturamento com a marca em 2001 foi de R\$ 300 milhões, um crescimento de 12% em relação ao ano anterior. Para 2002, os planos são atingir um faturamento de R\$ 360 milhões. Olympikus detém mais de 10% do mercado total de tênis no País.” (GM, 24/01/2002).

Já marcas como a Dumond, do grupo Disport, a Vizzano, Arezzo e Donadelli preferiram investir em nomes de estilistas em evidência este ano – as duas primeiras desenvolvendo criações exclusivas para as grifes dos mesmos, e as últimas apoiando criações de estilistas para suas marcas⁸. Estas parcerias tiveram seus resultados apresentados em um dos principais eventos da moda brasileira, a São Paulo Fashion Week. A principal discussão na ocasião referiu-se às vantagens da associação da marca a nomes famosos da moda brasileira e, por outro lado, aos entraves à comercialização das criações – muitas, apesar de chamar atenção para a marca no mercado, são impossíveis de se colocar à venda no varejo, por tratarem-se de produtos de matéria-prima muito cara e/ou de um *design* extremamente de vanguarda, ou seja, de lançamento arriscado. “O Studio Arezzo chegou a apoiar 17 estilistas, número que agora foi reduzido para quatro. Cada par feito para os estilistas demanda uma fôrma, um solado e um salto específicos. Quanto menor for a produção, mais caro será. ‘Dez mil pares é o número ideal para termos preço dentro das lojas’, destaca Fanny Littmann, diretora do Studio Arezzo. ‘O problema é que poucos estilistas se propõem a encomendar algo nessas proporções. Dessa vez, a Arezzo vai bancar’. A empresa está investindo R\$ 500 mil no projeto e os estilistas ganharão royalty sobre cada par vendido. O retorno? ‘Queremos que eles falem que a Arezzo têm preocupação com o design’, diz Fanny. ‘Em termos de vendas é nada’, finaliza. A Arezzo fabrica 2,5 milhões de pares por ano. Ivo Barbieri, diretor de operações da gaúcha **Vizzano**, faz coro. ‘A importância não é em volume, mas de conceituar a marca como fashion’, diz”.

⁸ Fonte: Gazeta Mercantil (07/02/2002)

V - Resultados da Pesquisa de Campo

O conteúdo desta seção baseia-se principalmente no panorama oferecido pelo jornal *Gazeta Mercantil* e pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) quanto ao atual estágio de desenvolvimento da indústria nacional de calçados, nas áreas de desenvolvimento do produto e *design* e gestão de marcas. Dentro deste panorama insere-se a pesquisa de campo realizada, a qual vem confirmar os fatos e tendências apontados pela imprensa nas referidas áreas. A combinação destas informações deixa claros os rumos da indústria brasileira de calçados (no âmbito da produção, exportação e estrutura das empresas), bem como fornece, no mínimo, uma visão das principais vantagens e desvantagens acarretadas pelos mesmos.

A pesquisa de campo realizada

Com o intuito de reforçar e corroborar os dados provenientes das fontes secundárias, foi realizada uma pesquisa de campo com base em um questionário cujo roteiro está reproduzido abaixo. Ele foi elaborado de modo a fornecer um panorama das estratégias das empresas brasileiras de calçados de maior interesse no que concerne ao desenvolvimento de produto e *design* e gestão de marcas.

A pesquisa foi realizada em Franca – SP, importante pólo de fabricação de calçados masculinos, cuja caracterização feita na seção III desta monografia. O questionário foi aplicado a uma amostra de sete empresas consideradas de maior interesse, as quais serão identificadas com caracteres de A a G e cujos questionários individuais estão reproduzidos na seção **Anexos**.

As ditas “empresas de maior interesse” são as que possuem uma posição destacada no pólo calçadista de Franca, justamente por disporem de estratégias diferenciadas em relação a *design* e gestão de marca. Em geral, são empresas líderes do pólo, que realizam intenso trabalho de pesquisa (de mercado, de materiais, de tecnologia e de tendências da moda mundial) para elaboração de seus produtos e que têm o foco principal no mercado interno. O detalhamento desta caracterização será detalhado nos próximos itens do trabalho.

Questionário aplicado:

- **Caracterização da empresa**

- **Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:**

- **Se a empresa exporta, quais os principais produtos, países de destino e canais de comercialização?**
 - **A empresa exporta produtos de marca própria?**

 - **São exportados produtos com modelagem própria?**

- **Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?**

- **Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:**

- **Política de qualidade dos produtos**
 - 6.1 Possui políticas de qualidade?
 - 6.2 Realiza testes de qualidade? Com que frequência?

- **A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?**

- **Quem desenvolve o *design*?**

- **De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?**

- **Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?**
- **A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e *design*?**
- **Existe uma estratégia de marketing? Qual?**
- **Informações adicionais**

Novos rumos na produção da indústria brasileira de calçados

Uma recente matéria da Gazeta Mercantil, de 14/01/2002, assinalava que “a cada ano, os gigantes do mercado de difusão deixam de investir na segurança dos chamados produtos-estrela”, ou seja, a indústria cada vez mais investe em produtos com elementos de moda, em detrimento dos tradicionais. Isto não quer dizer que os últimos irão deixar de ser produzidos, apenas aponta a mudança de tendência pela qual o setor como um todo está passando. “Até o fim de 1998, a fabricação de sapatos dava-se em duas pontas: os direcionados para um público de bom poder aquisitivo e os produtos utilitários”, diz a reportagem; hoje, mesmo entre as linhas de menor valor, “são óbvios os elementos de moda”.

Segundo o consultor de mercado Airton Manoel Dias, diretor do Forum Couromoda, “entidade que é responsável pelo pensamento empresarial que está por trás da feira de calçados mais importante do País”, o protagonista principal da mudança foi o segmento mais importante do mercado consumidor doméstico de calçados: o feminino, e mais especificamente o das adolescentes, que após provocarem um *boom* na venda de tênis em 1999, voltaram gradualmente a demandar sapatos – não modelos tradicionais, mas calçados “encontrados em marcas com conceito de boutique, caso da mineira Arezzo”, quer dizer, calçados de *design* moderno e inovador.

Na verdade, pode-se observar que o mercado consumidor brasileiro praticamente como um todo passou por mudanças; no mesmo exemplar do jornal Gazeta Mercantil outra reportagem mostra que mesmo as linhas de calçados sociais dos grandes fabricantes, dirigidas a um público conservador, “renderam-se às exigências dos executivos e incluíram nas suas linhas, como já faziam os concorrentes de pequeno porte, formas e cores mais arrojadas.” Segundo estilistas e outros responsáveis pelo desenvolvimento de produto entrevistados na pesquisa de campo empreendida em Franca, o *design* do calçado masculino em geral sofreu grandes alterações recentemente. As linhas de produtos tradicionais, antes as únicas, hoje convivem com modelos arrojados que embutem um custo maior, composto por pesquisas de tendências da moda e de novos materiais, mas que por outro lado têm permanência infinitamente menor no mercado, justamente por tratarem-se de moda.

O aumento dos custos em função destas novas linhas é corroborado pelos dados levantados em Franca: 100% das empresas entrevistadas aumentaram seus gastos com *design* a partir do final dos anos 90, gastos estes claramente concentrados em pesquisa das tendências internacionais, principalmente da indústria italiana, traduzidos em viagens à Europa até quatro ou mais vezes por ano a fim de visitar feiras de calçados, lojas das marcas mais importantes ou simplesmente saber o que o consumidor europeu está usando nas ruas, além de adquirir modelos passíveis de serem adaptados ao público brasileiro. O gasto com novos materiais também eleva o preço final dos calçados em geral, e dos modelos de vanguarda em particular. Uma das empresas entrevistadas trabalha com uma linha confeccionada exclusivamente com couros exóticos, como jacaré e cobra, fornecidos por criadores credenciados pelo IBAMA. Estes couros têm curtimento e tingimentos especiais, e seu custo faz com que o preço final do calçado, no varejo, alcance uma faixa de 700 a 1000 reais. Este preço decorre também do fato de que estes produtos em geral são destinados a grifes famosas e levam suas marcas.

Mas as vantagens da mudança no mercado de calçados brasileiros também são evidentes, fato confirmado por depoimentos de profissionais do setor (GM, 15/01/2002), como o gerente de marketing da Democrata Calçados, de Franca (SP), que afirma um crescimento de 100% nos últimos quatro anos. “A indústria, fundada há 18 anos, até bem pouco tempo não ultrapassava a casa dos três dígitos em produção. Hoje fabrica 6 mil pares

por dia, 15% para o mercado externo.” O estilista da fábrica Jacometti, também de Franca, reforça a mudança de rumos da indústria: desde a fundação da empresa há 37 anos, a fábrica “era considerada 'extremamente clássica' pelo mercado. 'Estamos mudando há três anos, pressionados pelos lojistas, que por sua vez são cobrados pelos consumidores', afirma o estilista. A prova disto, segundo ele, é o aumento do investimento da empresa em equipamentos e novas tecnologias que antes não ultrapassava 0,5% do faturamento e hoje está entre 2% e 5%. “Agora, a cada dois, três meses colocamos um produto diferente nas prateleiras. Já somamos mais de 250 modelos e 60% dos 1,5 mil pares fabricados por dia são para o público mais arrojado”, diz o estilista. Um sapato com novo padrão pode chegar a custar até R\$ 400, preço superior ao dos tradicionais marrom e preto”.

Outras importantes empresas de Franca, como a Sândalo e a maior fábrica de sapatos masculinos do Brasil, a Samello, endossam as afirmações acima: a Sândalo aponta um crescimento de 10% no faturamento depois de ampliar de 120 para 250 os modelos de calçados oferecidos no mercado e a Samello hoje destina 90% da sua linha de produção às tendências de moda, proporção que era totalmente inversa há poucos anos atrás.

Exportação

Como exposto na seção IV deste trabalho, o padrão tradicional de exportação dos calçados brasileiros (modelo “exportador de encomendas”), apesar de no geral ainda ser dominante, não faz mais parte dos planos estratégicos das empresas consideradas mais importantes e inovadoras. É verdade que hoje ainda muitas delas se utilizam deste dispositivo para obter capital destinado a cobrir custos fixos e diminuir a ociosidade das plantas produtivas, em períodos de menor demanda do mercado interno, mas o modelo é visto por grande parte destas firmas como prejudicial ao desenvolvimento da indústria. Assim, a grande ambição do setor é exportar cada vez mais, sim, porém com marca e *design* próprios, como hoje fazem empresas gigantes, por exemplo a Azaléia e a Grendene, e menores, como a Bibi, de calçados infantis. Em 2001 a Calçados Azaléia “consolidou o projeto de globalização da sua marca e começou a internacionalização de outra no segmento de artigos esportivos igualmente importante para o grupo, a Olympikus. Com uma produção

diária de 165 mil pares de calçados, a Azaléia caminha a passos largos para se tornar a primeira marca global de sapatos femininos” (GM, 22/06/2001). As exportações para 60 países, 80% com marca própria, chegaram a US\$ 70 milhões em 2001, utilizando o sistema de filiais no exterior.

Já a Grendene, que em 2001 produzia 85 milhões de pares de calçados por ano, 18% dos quais destinados à exportação⁹, nesta época iniciou testes de popularidade de seu principal produto, os chinelos Rider, no mercado indiano. A Grendene, assim como o restante das empresas calçadistas mais importantes do país, quer evitar que suas exportações tenham grande dependência dos Estados Unidos, que ainda respondem por aproximadamente 70% das vendas brasileiras de calçados no exterior.

Segundo reportagem da Gazeta Mercantil de 02/02/2001, “o segmento de calçados em que o *design* brasileiro é mais autoconfiante é o infantil. Dos 5 milhões de pares que a Bibi produz anualmente, 12% vão para 29 países estampando tecnologia, desenho, produção e marca própria. Segundo ele, o segredo da aceitação no mercado externo está no equilíbrio entre tecnologia na produção e ousadia no *design*”.

A pesquisa de campo realizada em Franca confirma a atual relação das empresas com a exportação: das sete visitadas, quatro exportam produtos de marca própria (ainda que duas delas também exportem produtos destinados a outras marcas) e nenhuma apresenta grande dependência em relação ao mercado externo. Duas delas, essencialmente exportadoras até o início da década de 90, classificam o modelo exportador predominante no Brasil como “extorsão”, em vista do risco ao qual a empresa é exposta pelo mesmo, pois:

1. A produção é realizada sob encomenda e muitas vezes através de endividamento da fábrica com o cliente internacional, via empréstimo ou financiamento, gerando dependência;
2. As margens de lucro obtidas pela fábrica sobre o par produzido são mínimas;
3. A fidelidade dos clientes é inexistente; eles buscam o menor preço e a maior qualidade, e como a margem de lucro já é mínima, a concorrência entre as fábricas achata os preços de exportação ainda mais.

⁹ Fonte: Gazeta Mercantil (19/11/01)

Desta forma, e após sucessivas crises no setor desencadeadas por flutuações cambiais e a concorrência agressiva de países asiáticos (cuja mão-de-obra, de custo muito mais baixo, torna o preço das exportações altamente competitivo no mercado internacional), as empresas procuram cada vez mais fortalecerem-se de fato no mercado interno antes de investirem seriamente na atividade exportadora.

A tabela abaixo fornece um panorama geral do mercado calçadista no Brasil, para os anos de 2000 e 2001:

ITEM*	2000	2001
PRODUÇÃO	580	610
IMPORTAÇÃO	6	6
EXPORTAÇÃO	163	171
CONSUMO APARENTE	423	445

* em milhões de pares.

Fontes: MDIC/SECEX e Abicalçados.

Reestruturação empresarial

Em função dos novos rumos tomados pelo mercado de calçados, as empresas líderes passaram a ser, obviamente, aquelas que acompanharam esta mudança de forma ativa, por exemplo alterando suas estruturas como forma de estratégia. Um bom exemplo é a mineira Arezzo, segunda maior rede de franquias de lojas no setor de vestuário no Brasil, que possui 10% do segmento de calçados femininos voltados para as classes A e B e hoje só comercializa no mercado interno. A Arezzo concluiu um processo de terceirização da produção em 1997, deixando o processo industrial e concentrando seu negócio na

distribuição, feita atualmente por um grande número de lojas franqueadas no País. Esta transição resultou numa queda de 20% nos preços dos produtos e “vem permitindo um crescimento anual, de 1995 para cá, de 10 a 15% tanto no faturamento, quanto no volume de produção” (GM, 13/01/1998).

A estratégia da Arezzo foi seguida em 2001 pela Tribo dos Pés, que descentralizou e passou para terceiros 100% da sua produção, dedicando-se exclusivamente ao desenvolvimento da marca, de novos produtos, a ações de marketing e supervisão da rede de franquias. Além disso, a decisão ajudou a reduzir a pressão que a mão-de-obra exerce sobre os custos de produção (GM, 17/08/2001)

Outro exemplo é a Azaléia, que depois de reorganizar suas áreas de negócios, separando sua marca de produtos mais populares, em 2000 começou a reposicionar sua principal marca. “Os calçados que levam o nome Azaléia passaram a se concentrar em uma faixa mais sofisticada e com maior valor agregado, utilizando matérias-primas mais nobres”.(GM, 14/07/2000). Como Azaléia é uma marca mundial da companhia gaúcha, presente em mais de 50 países, os investimentos em marketing para o reposicionamento foram globais.

O reposicionamento resulta de mudanças que a companhia vem passando nos últimos anos no sentido de ganhar competitividade:

1. internacionalização
2. desmontagem das antigas esteiras que compunham as linhas de produção

Segundo reportagem do mesmo período na Gazeta Mercantil, as mudanças colaboraram para que a empresa conseguisse passar incólume às últimas crises vividas pelo segmento. No primeiro semestre de 2001 a empresa fechou com uma receita bruta de vendas de R\$ 349,7 milhões, o que representou um aumento de 24,8% em relação ao resultado alcançado nos primeiros seis meses de 2000. O lucro do período apresentou um pequeno recuo de R\$ 14,3 milhões para R\$12,2 milhões em decorrência do impacto da variação cambial nas dívidas vinculadas a moeda norte-americana. “As exportações, porém, foram beneficiadas pela política cambial e compensaram os efeitos negativos, tornando os produtos mais competitivos no mercado internacional” (GM, 17/08/2001). A empresa obteve, em julho de

2001, o registro de companhia aberta concedido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

VI - Conclusão

Através da pesquisa, organização e combinação de diferentes informações sobre a indústria brasileira de calçados, o objetivo que esta monografia se propôs a cumprir foi o de investigar as estratégias de diferenciação de produto das empresas brasileiras do setor, a partir da gestão de marcas e desenvolvimento do *design*. Ao longo deste processo, fica clara a posição ainda dependente e relativamente subordinada a mercados externos da indústria brasileira de calçados, cuja inserção internacional ainda se dá via exportação de calçados de baixo/médio preço para o mercado norte-americano, apesar de situar-se entre os principais produtores mundiais em termos físicos. Por outro lado, percebe-se a grande insatisfação da própria indústria relativamente a esta posição, bem como os frutos da reação de importantes empresas contra o padrão “exportador de encomendas”, traduzidos em desenvolvimento e fortalecimento de marcas próprias e aprofundamento do processo de *design*, trazendo importantes estímulos inclusive para a formação de mão-de-obra progressivamente especializada. Os ganhos obtidos pelas empresas através deste novo paradigma de inserção competitiva (tendo como referência o padrão “antigo”, baseado em custos e volumes de exportação) trazem benefícios ao setor também no sentido de atrair a atenção do poder público para a importância da criação de incentivos às estratégias de diferenciação de produto. É fácil perceber, pela leitura deste trabalho, que as empresas hoje líderes do setor em seus diferentes segmentos (por exemplo, Grendene, Azaléia, Arezzo) realizaram seu caminho rumo a esta liderança através do foco (inicialmente) no mercado interno, na gestão de marca mais agressiva e na ampliação da qualidade e variabilidade do *design* de seus produtos.

Por tratar-se de um tema pouco estudado no Brasil, a carência de análises acadêmicas mais aprofundadas tornou-se um entrave, que teve que ser amenizado através da coleta de um número amplo de reportagens, provenientes principalmente do Jornal Gazeta Mercantil, como citado anteriormente. Este jornal revelou-se a melhor fonte de pesquisa para o tema, por ter o enfoque adequado para tal. A pesquisa de campo, apesar de seu papel fundamental, infelizmente teve que se restringir às empresas localizadas em Franca, dada a impossibilidade de realizarem-se visitas às importantes unidades localizadas no Rio Grande

do Sul. Assim, a leitura deste trabalho deve ter em vista as restrições às quais ele foi submetido.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, E.L.F. & LOSEKANN, L. (2002), Estratégias de propaganda e marketing. In KUPFER, D. & HASENCLEVER, L, *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.
- AZEVEDO, P. F. & FRANCISCHINI, A. S. N. (2001), *Comportamento tecnológico na indústria de calçados*. Grupo de Estudos em Economia Industrial (GEEIN).
- ENRIGHT, M. J. (1998), Regional clusters and firm strategy. In CHANDLER, JR. et al. *The dynamic firm*. New York: Oxford United Press Inc.
- GARCIA, R. C. (2001), Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Campinas: *Tese de Doutorado*.
- JORNAL GAZETA MERCANTIL
- JORNAL O ESTADO DE S. PAULO
- JORNAL VALOR ECONÔMICO
- KOTLER, P. (1998), *Administração de marketing*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- PORTER, M. E.(1993), *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1999), *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- SANTOS, A. M; CORRÊA, A. R; ALEXIM, F. M. B; PEIXOTO, G. B. T., *Deslocamento de empresas para os Estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 63-82, Março de 2002.
- SUZIGAN, W; FURTADO, J; GARCIA, R; ROSELINO JR., J. E. (2001), *Inovação e difusão tecnológica em sistemas produtivos locais: evidências e sugestões de políticas*. Finep/ Fundap. Relatório de Pesquisa.

ANEXO

Relatórios da pesquisa de campo - o nome das empresas e algumas informações foram omitidos a fim de não divulgar informações consideradas sigilosas pelos entrevistados. Nos relatórios, MI significa mercado interno e ME, mercado externo.

EMPRESA A

Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:

Produto	Segmento	Linhas	Destino
<ul style="list-style-type: none"> • Calçados masculinos • Acessórios masculinos (cintos, carteiras, pastas, relógios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Classes A e B 	<ul style="list-style-type: none"> • Social • Casual • Vanguarda 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção com marca própria para MI • Produção com outras marcas para ME • Produção com outras marcas para MI

Se a empresa exporta:

Principais produtos	Países de destino	Canais de comercialização
<ul style="list-style-type: none"> • Calçados masculinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Chile • Inglaterra • Itália 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de 1993, o canal exclusivo é o contrato direto com o cliente importador.

A empresa exporta produtos de marca própria?

Não; exporta apenas com marca dos clientes.

São exportados produtos com modelagem própria?

A modelagem é desenvolvida em conjunto com o cliente.

Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?

Lojas multimarcas (80%).

Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:

As prioridades da empresa são:

- aumentar o volume da produção
- fortalecimento da marca
- liquidez dos clientes

Política de qualidade dos produtos

Possui políticas de qualidade?

Não existe certificação, nem exige certificados de seus fornecedores; a política de qualidade é focada no treinamento contínuo da mão-de-obra, no sentido de responsabilizar toda a equipe pela qualidade final do produto.

Realiza testes de qualidade?

Sim, toda vez que há troca de matéria-prima.

A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?

Sim.

Quem desenvolve o *design*?

- Há um funcionário responsável, com formação em Administração.
- Produção para MÍ (marca própria): parceria entre donos da empresa e este funcionário.
- Produção para ME (marca dos clientes): parceria entre a empresa e os clientes.

De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?

Pesquisa de moda na Europa (2 por ano) – principais feiras, vitrines e rua.

Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?

Começou a ser implantada a idéia de reunir lojistas para opinar sobre os protótipos, e assim terem uma participação mais ativa na elaboração do produto.

A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e *design*?

Não.

Existe uma estratégia de *marketing*? Qual?

Anúncios em revistas direcionadas ao público masculino e ao feminino das classes A e B.

EMPRESA B

Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:

Produto	Segmento	Linhas	Destino
Calçados masculinos Calçados femininos	Classes A e B	Social Casual <i>fashion</i> (linha bastante recente).	Produção com marca própria para MI (10%) Produção com outras marcas para ME (30%) Produção com outras marcas para MI (60%)

Se a empresa exporta:

Principais produtos	Países de destino	Canais de comercialização
Calçados masculinos e femininos	EUA (100%)	Escritório de exportação

A empresa exporta produtos de marca própria?

Não, apenas para marcas dos clientes.

São exportados produtos com modelagem própria?

O desenvolvimento do calçado, inclusive a modelagem, parte todo do cliente.

Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?

Bastante pulverizado: desde lojas de departamento e grandes sapatarias até butiques. Mas na maioria, lojas de alto padrão, quaisquer que sejam.

Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:

As prioridades da empresa são:

- manter/ aumentar a qualidade do produto

- diferenciação da concorrência
- fortalecimento da marca

Política de qualidade dos produtos

Possui políticas de qualidade?

Sim: metas de produtividade, pesquisa de produtividade, treinamento global no caso de novos produtos.

Realiza testes de qualidade?

Sim, pelo IPT a cada 6 meses (antes da troca de coleção).

A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?

Sim.

Quem desenvolve o *design*?

Produção para MI (marca própria): dois modelistas (com qualificação formal, via cursos do SENAI de Franca, pagos pela fábrica).

Produção para ME (marca dos clientes): desenvolvimento realizado totalmente pelos clientes.

De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?

Pesquisa de moda na Europa (2 por ano) – principais feiras, vitrines e rua.

Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?

O tipo de interação principal neste quesito é a produção de encomendas exclusivas (cujo desenvolvimento é de autoria da empresa) para os clientes maiores. Há, com menor frequência, parcerias de desenvolvimento entre esses clientes e a fábrica, mas é de fato bastante raro.

A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e *design*?

Não.

Existe uma estratégia de *marketing*? Qual?

Ainda é bastante primária, visto que a produção para o mercado interno ainda é majoritariamente destinada a outras marcas. Existem parcerias com estas marcas para maior divulgação do produto.

EMPRESA C

Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:

Produto	Segmento	Linhas	Destino
<ul style="list-style-type: none">• Calçados masculinos	<ul style="list-style-type: none">• Classes A e B	<ul style="list-style-type: none">• Social• Casual	<ul style="list-style-type: none">• Produção com marca própria para MI (95%)• Produção com outras marcas para MI (5%)

Se a empresa exporta:

Não. Nunca exportou – no primeiro *boom* exportador de Franca, a empresa não possuía capacidade técnica para exportar; quando superou esta barreira, já não tinha interesse na atividade.

Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?

Lojas e sapatarias multimarcas voltadas para classes A e B.

Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:

As prioridades da empresa são:

- qualidade
- tradição

Política de qualidade dos produtos

Possui políticas de qualidade?

Treinamento dos funcionários é constante.

Realiza testes de qualidade?

Sim, quando se faz necessário (ou seja, quando surgem problemas na linha de produção).

A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?

Sim.

Quem desenvolve o *design*?

Modelistas juntamente com o diretor industrial.

De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?

- Pesquisa de moda na Europa (3 por ano) – principais feiras, vitrines e rua;
- Pesquisa de moda no Brasil (idem);
- Informações do varejo brasileiro (pesquisa com lojistas).

Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?

O papel é bastante reduzido: diz respeito basicamente ao fornecimento de informações sobre aceitação do produto por parte do consumidor.

A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e *design*?

Não.

Existe uma estratégia de *marketing*? Qual?

Não trabalha com propaganda, não possui material de divulgação significativo.

EMPRESA D

Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:

Produto	Segmento	Linhas	Destino
• Calçados masculinos	• Classes A e B	• Casual	• Produção com marca própria para MI • Produção com marca própria para ME

Se a empresa exporta:

Principais produtos	Países de destino	Canais de comercialização
----------------------------	--------------------------	----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Calçados masculinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolívia • Uruguai • Paraguai • Chile 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos diretos
---	---	---

A empresa exporta produtos de marca própria?

Sim, 100% com marca própria.

São exportados produtos com modelagem própria?

Sim, 100% com modelagem própria.

Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?

Bastante pulverizado: desde lojas de departamento e grandes sapatarias até butiques.

Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:

As prioridades da empresa são:

- fortalecimento da marca
- qualidade do produto
- atendimento eficiente aos clientes

Política de qualidade dos produtos

Possui políticas de qualidade?

Política de Qualidade Total do Sebrae.

Realiza testes de qualidade?

Sim, semanalmente.

A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?

Sim.

Quem desenvolve o *design*?

Presidência em conjunto com a diretoria; não há profissionais formados especificamente em *design*, apenas modelistas técnicos.

De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?

Pesquisa de moda na Europa e EUA – principais feiras, vitrines e rua. Os EUA são interessantes no sentido de que usam muito a moda, então fornecem opiniões relevantes.

Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?

Não há.

A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e *design*?

Não.

Existe uma estratégia de *marketing*? Qual?

Sim; possuem agência de publicidade interna (*house*) e utilizam com frequência mídias como revistas, *outdoors* e TV regional.

EMPRESA E

Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:

Produto	Segmento	Linhas	Destino
Calçados masculinos Calçados femininos (novo)	Classes A e B	Social Casual (maior ênfase)	Produção com marca própria para MI (dentro do MI, 100%) Produção com marca própria para ME (dentro do ME, 98%) Produção com outras marcas para ME

Se a empresa exporta:

Principais produtos	Países de destino	Canais de comercialização
Calçados masculinos	Cerca de 10 países	Contratos diretos com clientes

A empresa exporta produtos de marca própria?

Sim, 98% da exportação é com marca própria.

São exportados produtos com modelagem própria?

Sim, 100% do produto exportado é de modelagem própria.

Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?

Bastante pulverizado: desde lojas de departamento e grandes sapatarias até butiques. Mas na maioria, lojas de alto padrão, quaisquer que sejam.

Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:

As prioridades da empresa são:
qualidade em todos os aspectos do produto, do forro ao solado, da costura ao couro.

Política de qualidade dos produtos

Possui políticas de qualidade?

Treinamento bimestral, fábrica conta com médico de plantão.

Realiza testes de qualidade?

Testes no IPT a cada lançamento.

A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?

Sim

Quem desenvolve o *design*?

Estilista; tem curso de modelismo/ estilismo particulares.

De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?

Pesquisa de moda na Europa (2 por ano) – principais feiras, vitrines e rua.

Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?

Não há; também não existe venda de linhas exclusivas para algum cliente. Para o entrevistado, a participação do cliente neste aspecto “é um atraso”, pois seus conhecimentos se restringem ao “passado”, ou seja, as coleções já lançadas. O trunfo da empresa está em

conhecer as tendências em primeira mão e saber utilizá-las a seu favor, inclusive adaptando-as ao seu público-alvo.

A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e *design*?

Não.

Existe uma estratégia de *marketing*? Qual?

Sim, uma estratégia significativa. Utilização ampla de mídias principais, como revistas, outdoors, materiais de ponto-de-venda, *backlights*, etc.

EMPRESA F

Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:

Produto	Segmento	Linhas	Destino
<ul style="list-style-type: none">Calçados masculinos	<ul style="list-style-type: none">Classe B	<ul style="list-style-type: none">Todas, menos tênis.	<ul style="list-style-type: none">Produção com marca própria para MIProdução com outras marcas para MEProdução com marca própria para ME

Se a empresa exporta:

Principais produtos	Países de destino	Canais de comercialização
<ul style="list-style-type: none">Calçados masculinos	<ul style="list-style-type: none">EUAAmérica do Sul em geralEuropa	<ul style="list-style-type: none">Nos EUA via escritório de exportação; demais países via contrato direto.

A empresa exporta produtos de marca própria?

Sim, por volta de 1/3 da exportação total é de marca própria.

São exportados produtos com modelagem própria?

Sim; apenas no caso dos calçados de marca própria. O resto tem a modelagem desenvolvida em parceria com os clientes internacionais.

Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?

Bastante pulverizado: lojas de variados tamanhos e perfis, mas voltadas para a classe média em geral.

Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:

As prioridades da empresa são:

- concepção do produto
- atendimento de qualidade aos clientes
- preço.

Política de qualidade dos produtos

Possui políticas de qualidade?

Sim, mas nada específico. Há um rígido controle interno de qualidade através de supervisores que controlam cada setor específico junto com a equipe responsável pelo mesmo.

Realiza testes de qualidade?

Sim, durante o desenvolvimento dos produtos, em laboratório próprio.

A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?

Sim.

Quem desenvolve o *design*?

Parceria entre Diretor de desenvolvimento e presidência, contando com a assessoria de *designers* italianos contratados para orientar quanto a tendências (não técnica).

De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?

- Pesquisa de moda na Europa (2 por ano) – principais feiras, vitrines e rua. Busca de novas tecnologias e materiais.
- Pesquisa junto aos clientes (feita pela própria empresa).

Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?

Há parcerias com clientes nessa atividade, mas apenas com os grandes.

A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e *design*?

Não.

Existe uma estratégia de *marketing*? Qual?

Sim; é concebida pela própria empresa. Há ampla utilização de revistas com circulação em todo o Brasil, outdoors e também existe trabalho junto aos lojistas, além de material de ponto-de-venda.

EMPRESA G

Principais produtos/segmentos em que a empresa atua:

Produto	Segmento	Linhas	Destino
<ul style="list-style-type: none">• Calçados masculinos	<ul style="list-style-type: none">• Classe B	<ul style="list-style-type: none">• Todas, menos tênis.	<ul style="list-style-type: none">• Produção com marca própria para MI (50%)• Produção com outras marcas para ME (40%)• Produção com marca própria para ME (10%)

Se a empresa exporta:

Principais produtos	Países de destino	Canais de comercialização
<ul style="list-style-type: none">• Calçados masculinos	<ul style="list-style-type: none">• EUA (80%) – 1 cliente• Mercosul• Europa• Ásia	<ul style="list-style-type: none">• Escritório de exportação

A empresa exporta produtos de marca própria?

Sim, apenas para países do Mercosul. O restante da exportação é para marcas dos clientes.

São exportados produtos com modelagem própria?

Sim, quando o produto é de marca própria. Senão, o desenvolvimento é todo do cliente.

Qual o principal canal de comercialização utilizado pela empresa (e a % de vendas deste canal)?

Lojas multimarcas (70%).

Indique, por ordem de importância, três elementos decisivos do processo de comercialização:

As prioridades da empresa são:

- fortalecimento da marca
- qualidade do produto
- atendimento de qualidade.

Política de qualidade dos produtos

Possui políticas de qualidade?

Não existe programa específico; há supervisão rígida de todas as etapas do processo.

Realiza testes de qualidade?

Sim, possuem laboratório próprio.

A empresa possui departamento interno de desenvolvimento do produto?

Sim.

Quem desenvolve o *design*?

- Produção para MI (marca própria): dois modelistas e dois coordenadores.
- Produção para ME (marca dos clientes): parceria entre a empresa e os clientes.

De onde vêm as idéias para desenvolvimento de produto e *design*?

Pesquisa de moda na Europa (2 por ano) – principais feiras, vitrines e rua.

Qual o papel dos canais de comercialização nas tarefas de desenvolvimento de produto e *design*?

Existe pequena participação de clientes formadores de opinião no processo, mas é pouco freqüente.

A empresa possui atividades compartilhadas com outras empresas no que diz respeito a desenvolvimento de produto e design?

Não.