

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Samuel Carrard

O CASO DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS, “AS LEGÍTIMAS” MADE-IN-CHINA?

Porto Alegre

2007.

Samuel Carrard

O CASO DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS, “AS LEGÍTIMAS” MADE-IN-CHINA?

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Cristiane Pizzutti

Porto Alegre
2007.

EPIGRAFE

*Acredito na visão de mundo sugerida pela física moderna seja incompatível com
nossa sociedade atual, a qual não reflete o harmonioso estado de inter-
relacionamento que observamos na natureza.
Para se alcançar tal estado de equilíbrio dinâmico, será necessário uma estrutura
social e econômica radicalmente diferente.
Uma revolução social na verdadeira acepção da palavra. A sobrevivência de toda a
civilização pode depender de sermos ou não capazes de realizar tal mudança.*

FRTJOF CAPRA

RESUMO

A indústria de calçados vem rapidamente perdendo espaço no mercado mundial, com números cada vez menores de exportações. O volume de exportações de calçados brasileiros sofreu uma baixa de dez milhões de pares entre janeiro e maio deste ano. No total, foram vendidos lá fora 89,9 milhões de pares – ante 99,8 milhões no mesmo período do ano passado. Entre as regiões que mais sentem o recuo está o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Segundo o Sindicato dos Sapateiros de Sapiranga e Região, mais de 11 mil pessoas já perderam os empregos no pólo calçadista gaúcho desde o início do ano. Mesmo assim, o setor registrou, nestes cinco meses, uma elevação de 8% no faturamento – que chegou a US\$ 765 milhões, contra US\$ 707 milhões do ano anterior. A principal justificativa para o crescimento é o aumento do preço médio do par do calçado vendido no mercado externo, como forma de atenuar as perdas causadas pelo câmbio. O problema é que, com o aumento do preço, as indústrias do país passam a sofrer ainda mais com a concorrência chinesa – que é responsável por 55% da produção global de calçados. Tentaremos, portanto, no decorrer deste estudo de ensino mostrar a complexidade de uma tomada de decisão, numa questão que preocupa o empresariado brasileiro, pois implica em um dos temas mais polêmicos da gestão empresarial que é a questão da mudança. Sendo que, neste caso mais específico, o dilema se configura na decisão de estruturar uma planta produtiva na china, deixando de fabricar os produtos no Brasil, devido à concorrência chinesa, que vem ao longo dos anos, massacrando nossas empresas, através de dos incentivos fiscais. Portanto, neste trabalho, iremos mostrar vários aspectos no que diz respeito à necessidade de mudança e ao posicionamento da marca Havaianas.

Palavras-Chave: Processo Decisório, Expansão, Planejamento Estratégico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	9
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
3 ESTRATÉGICA COMPETITIVA	24
4 A EMPRESA.....	32
5 SITUAÇÃO PROBLEMA:	35
6 EVOLUÇÃO DOS FATOS:.....	38
6.1 VIAGEM À CHINA TRAZ UMA NOVA VISÃO.....	38
6.2 RESTANDO UMA SEMANA PARA A REUNIÃO DE DIRETORIA.....	40
6.3 REUNIÃO DE DIRETORIA.....	40
6.3.1 <i>Apresentação do Glauco</i>	40
6.3.2 <i>Visão do Diretor de Operações:</i>	42
6.3.3 <i>Visão do Diretor de Marketing</i>	43
6.3.4 <i>Visão do Diretor Presidente:</i>	44
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
8 QUESTÕES:	47
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	49
ANEXO 1 – O EFEITO CHINÊS	51
ANEXO 2 – REPORTAGENS DE JORNAL	52

1 INTRODUÇÃO

A São Paulo Alpargatas foi fundada em 1907 pelo escocês Robert Fraser, em associação com uma indústria inglesa. Iniciou suas produções no distrito da capital paulista da Mooca. Já em 1909 a empresa, com o nome de São Paulo Alpargatas Company S.A. encontrava o sucesso na venda de seus produtos graças à utilização das sandálias e lonas na produção cafeeira. Superando inúmeras dificuldades ao longo dos cem anos, a companhia tornou-se uma das maiores indústrias calçadistas do Brasil. Hoje a empresa é controlada pelo Grupo Camargo Correa.

A idéia inicial para das sandálias Havaianas foi inspirada nas Zori, sandálias japonesas feitas de palha de arroz ou madeira lascada e que são usadas com os kimonos. Em 14 de junho de 1962 foram lançadas as sandálias brasileiras feitas de borracha. O primeiro modelo era o mais tradicional: branco com tiras e laterais da base azuis. Não possuíam um atrativo visual, porém, eram demasiadamente baratas. Com o fator preço favorecendo o mercado, em menos de um ano a Alpargatas produzia mais de mil pares por dia.

O grande público das Havaianas foi, durante trinta anos, uma classe financeiramente desfavorecida que a comprava em mercados de bairro. Assim, as Havaianas ficaram conhecidas como "chinelo de pobre". Tentando mudar esta idéia, a companhia lançou em 1994 o modelo Havaianas Top, com cores fortes e calcanhar mais alto, dando a idéia de que pertencia a um público de classe mais alta. Seu preço também era mais elevado que o das tradicionais. Para levar o lançamento ao público alvo, foram veiculadas propagandas de grande porte estreladas por artistas famosos. Em seguida a distribuição foi organizada de acordo com o público alvo. Também foi criado um display vertical para facilitar a escolha do produto e do número. Este display substituiu as antigas bancadas com pares espalhados.

Naquela época, segundo definição da própria fabricante, era "a mais simples resposta à necessidade de proteger os pés".

Quarenta anos depois, as Havaianas tornaram-se um produto totalmente *Cult*, que, como dizia Jorge Amado, calça "do mais pobre ao mais rico". As sandálias calçam desde os pés menos abastados até os de celebridades como a atriz Nicole Kidman.

De fato, naquela década se pensava em lançar um produto simples, barato e que toda a população brasileira tivesse acesso. Após o sucesso da *Top*, foram criados novos modelos como, por exemplo, a Havaianas Brasil, lançada durante a Copa do Mundo de 1998. Desde o seu aparecimento, as Havaianas evoluíram dos modelos simples de chinelo de enfiar no dedo, que continuam a ser um sucesso de vendas, para designs mais elaborados com aplicações e formatos variados.

O segmento de sandálias de borracha expandida são produtos que têm baixo valor agregado e com ganho em escala. Em 2006 foram produzidas cerca de 110 milhões de Havaianas, hoje são mais de 500 mil pares de havaianas por dia, onde aproximadamente 60% da produção têm destino certo, entre Europa e Estados Unidos, através de ações eficientes de marketing trazendo sempre a imagem e cultura brasileira nos produtos.

Entretanto, ao longo dos anos, as Havaianas vêm apresentando queda na participação de mercado para a concorrência. A partir da abertura dos mercados em 1992, muitas empresas brasileiras já importam o seu produto da Ásia, onde a mão-de-obra é extremamente barata. As dificuldades não param aí. O custo fixo com o governo, no que diz respeito à carga tributária vigente, inviabiliza investimentos maiores, na modernização do setor e gera uma redução na margem de lucro do produto brasileiro. A cada ano que passa a China aumenta a exportação de calçados para o Brasil e a indústria brasileira produz menos calçados, em geral. A pergunta que se faz com frequência é: Como as empresas irão sobreviver num mercado, onde o custo da mão-de-obra e as leis desfavorecem a indústria local? (ver pesquisa feita sobre a percepção de empresas brasileiras no anexo 1).

A São Paulo Alpargatas tem uma administração conservadora e muito embora ela seja pioneira em inovação, a estratégia da empresa sempre foi manter suas plantas no Brasil. No entanto, a concorrência já possuiu unidades produtivas na China e Índia e, com isso se consegue vender produtos semelhantes às Havaianas com preços mais competitivos.

A empresa, embora líder de mercado, em nenhum momento teve a percepção de que mesmo líder de mercado fosse necessário analisar o negócio desta forma, ou seja, buscar preços ainda mais competitivos.

Deveria, então, a São Paulo Alpargatas montar fábricas das sandálias Havaianas na China, como nova estratégia de negócio, a fim de ter custos menores e conseqüentemente oferecer preços melhores aos consumidores ou manter suas

unidades produtivas no Brasil, e correr o risco de perder mais participação de mercado para a concorrência?

2 INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.

A partir do cenário caracterizado pelas transformações ocorridas na economia mundial e pela abertura da economia, as empresas brasileiras de capital nacional tiveram que passar a conviver com uma concorrência internacional intensa, apoiando-se e boas fragilizadas, em razão das próprias debilidades da economia brasileira. A situação das empresas nacionais também foi agravada em consequência das medidas macroeconômicas adotadas ao longo dos anos 90, que influenciaram tanto os preços relativos (em razão da valorização cambial) quanto o custo do capital (por causa das elevadas taxas de juros).

O fato é que durante a década passada foi perceptível o avanço da internacionalização da economia brasileira, derivado dos processos de abertura, das fusões e aquisições, das privatizações. E, nesse sentido, em um mundo dito globalizado

A tecnologia e inovação se apresentam como fatores chave na busca de soluções que distingam, favoravelmente, cada empresa, dos seus concorrentes. Regra geral, o sucesso no mercado global requer estratégias apoiadas no uso intensivo da tecnologia e postura inovadora, vislumbrando tendências e se antecipando às oportunidades do mercado, sem, contudo, perder de vista a otimização dos custos.

É indiscutível o fato de que, para viabilizar a internacionalização das empresas, estas devem possuir determinadas vantagens que lhes garantam êxito em seu envolvimento internacional, uma vez que o processo de internacionalização produtiva está vinculado ao aproveitamento das vantagens de propriedade que são detidas pelas firmas, tais como as vantagens relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis como marca, capacidades tecnológicas, potencial humano e que permitem que as empresas as utilizem para aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países (recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura, tamanho e características do mercado, estabilidade da política econômica).

Por outro lado, o investimento fora das suas fronteiras de origem leva as empresas a decidir entre as vantagens de internalizar a produção ou conceder licenças de produção desse bens/serviços para terceiros. As vantagens de internalização surgem da maior facilidade com que uma firma integrada é capaz de

apropriar-se de um retorno total de sua própria tecnologia, retendo o controle e administrando uma rede mais complexa de ativos (tecnológicos e financeiros).

Essas vantagens permitem entender os determinantes e as características das estratégias das empresas quando estas decidem por algum tipo de envolvimento internacional, que ocorre de várias formas que podem ser substitutas ou complementares (inserção comercial, investimento direto no exterior, alianças estratégicas, etc). Todas essas formas têm no seu bojo a busca pela Acumulação/valorização do capital, além das fronteiras da economia do país de origem da empresa.

Nesse sentido, o objetivo aqui é discutir a internacionalização da economia brasileira nos anos 90, a partir da análise da internacionalização das grandes empresas de capital nacional, e observar a sua contribuição para a mudança da inserção externa no país. Para tanto, organizou-se este capítulo em cinco seções: a primeira aponta para alguns fatos que conduziram as empresas nacionais a uma determinada forma de internacionalização, sobretudo a partir da abertura comercial e da reestruturação da indústria ocorridos no passado; na segunda, são analisadas as características do comércio; a quarta examina as condições gerais das empresas brasileiras de capital nacional selecionadas, no que se refere ao comércio exterior e ao seu grau de internacionalização, após a mudança da política cambial ocorrida em 1999; a última debate as informações disponíveis sobre os investimentos das empresas do painel no exterior, e adicionalmente algumas outras poucas empresas nacionais; e por fim, são apresentadas as considerações finais;

A internacionalização da empresa é essencialmente comercial, porém, o caminho da internacionalização produtiva já vem sendo trilhado por algumas empresas, incipiente mente, desde a década de 1970. Assim, a tentativa aqui é feita no sentido de levantar uma série de informações, que não são nem de longe exaustivas, para que se tenha uma dimensão dessa vertente da internacionalização das empresas brasileiras.

Sabe-se que os investimentos diretos no exterior realizados por empresas brasileiras são muito incipientes, e esse fato pode estar relacionado à própria direção dada pelo país ao seu processo de industrialização (voltado para dentro), quando adotou a política de promover a substituição de importações, o crescimento das firmas locais, o desenvolvimento das empresas estatais, até os anos 80.

O processo de internacionalização das empresas de capital nacional teve seu início na década de 1970, quando algumas poucas empresas brasileiras e alguns bancos, investiram incipientemente no exterior. No primeiro caso, visando aos mercados em que o país já possuía uma forte presença exportadora, e, no sendo, dirigindo-se a países desenvolvidos e aos paraísos fiscais em busca de acesso a recursos financeiros no mercado internacional. Já nos anos 80, esse processo teve continuidade principalmente com as empresas do setor de engenharia e construção civil e algumas do setor industrial. Como na década anterior, essas empresas foram ao exterior em busca de mercados e se destinaram principalmente para países em desenvolvimento.

Nos anos 90, no entanto, as mudanças ocorridas na economia brasileira provocaram uma reavaliação das estratégias das empresas, que adotaram programas de reestruturação com o intuito de ser tornar mais competitivas para adequar-se ao padrão de competição de economia mundial, bem como definir mais precisamente seus mercados de atuação.

Nesse sentido, a atenção voltou-se mais uma vez para a internacionalização comercial, que sempre foi a forma predominante do envolvimento internacional das empresas nacionais. Isso significou uma pequena retração do investimento direto no exterior por parte das empresas brasileiras, mesmo quando algumas delas passaram a adotar como estratégia de expansão a internacionalização produtiva.

O fato é que, até os anos 80, as empresas que instalaram unidades produtivas fora do país foram movidas pela necessidade de fortalecer e ampliar as suas exportações. Nos anos 90, a internacionalização também está conectada à distância dos processos de regionalização (MERCOSUL) e ao aproveitamento das oportunidades com as mudanças ocorridas na economia e comércio mundial. Parte das empresas de capital nacional passou para as mãos de outro controlador, no processo de desnacionalização da economia. Outras, porém, buscou responder a essa nova fase por meio da internacionalização não só comercial, mas também produtiva, redefinindo assim seus espaços de atuação no cenário mundial.

Entende-se que as operações internacionais das empresas brasileiras seguem o caminho iniciado com as exportações. A partir de um envolvimento internacional por meio das exportações, as empresas geralmente fazem uso de uma gente de exportação. Da instalação de escritórios de vendas e/ou de assistência e posteriormente de unidades produtivas. Ademais, a própria abertura da economia e

as suas conseqüências revelaram a necessidade de as empresas nacionais se tornarem competitivas interna e externamente como forma de manter o seu mercado, o que despertou a busca por alianças e a instalação de formas de presença externa, como meio de potencializar seus negócios.

Os mercados regionais, notadamente o MERCOSUL, também estimularam o processo de internacionalização com investimento direto no exterior para muitas empresas brasileiras- seja por associações, aquisições parcial ou total de indústrias locais.

A Alpargatas aponta para algumas questões interessantes relacionadas ao processo de internacionalização da marca Havaianas, como premissa e entendimento de internacionalização;

- 1- O estabelecimento de subsidiárias no exterior é realizado como complemento das atividades de exportações dessas empresas;
- 2- O investimento direto muitas vezes ocorre por meio de compras ou associações como grupos locais, no caso da Havaianas, entende –se a força da marca e investiu-se na marca própria em países globais.
- 3- O processo de internacionalização está sendo perseguido em vários setores da economia, com heterogeneidade da natureza da atividade desenvolvida no exterior (unidades comerciais e/ou unidades produtivas)
- 4- As principais razões para enveredas por esse caminho dizem respeito ao fortalecimento do poder de competição em razão da proximidade do mercado consumidor, ao abastecimento do mercado regional, inclusive pelo aproveitamento de oportunidade surgidas pelo processo de integração regional, e ao desenvolvimento de alianças estratégicas com empresas locais.

De acordo com López (1999), determinados aspectos caracterizariam o investimento direto de empresas brasileiras no exterior, entre eles:

- 1- O processo de internacionalização produtivo apresenta um caráter evolutivo, cujo início se dá por volta dos anos 70, principalmente dos setores da construção, bancos e petróleo e com baixa presença de

empresas do setor industrial; no entanto, esse processo está sempre associado à dinâmica interna do próprio país;

- 2- As mudanças estruturais da economia brasileira e o conseqüente processo de reestruturação pelo qual as empresas tiveram que passar de certa forma retraiu um pouco esse processo de internacionalização que tinha dado um maior impulso no início da década, em razão das modificações nas estratégias das próprias empresas. E, nesse sentido, essas empresas depararam com situações muito diferentes daquelas quando decidiram investir no exterior e muitas se voltaram para o país privilegiando os setores que dispõem de capacitações e desfazendo-se daqueles que não se possuem.
- 3- A garantia ou a ampliação de suas exportações, em geral, foi um dos principais motivos que levaram a maioria das empresas brasileiras a investir no exterior, seja por meio de escritórios comerciais e serviços de assistência técnica, seja por meio de unidades produtivas;
- 4- As vantagens que as firmas brasileiras detêm para ir em busca da internacionalização estão assentadas tanto na capacidade de atuar em ambientes culturalmente próximos como nas de tecnologia terminaram na desnacionalização das empresas, que foram absorvidas por empresas transnacionais;
- 5- A localização desses investimentos dá-se pelo destino das exportações, pela proximidade cultural, geográfica e em mercados com níveis de desenvolvimento similares ou inferiores ao brasileiro. Nos países em desenvolvimento, o investimento direto brasileiro está associado à vantagens de custos e também por serem mercados das exportações brasileiras.

Pode-se afirmar, portanto, que os investimentos no exterior realizados por empresas brasileiras estão centradas principalmente onde há forte incidência de sua internacionalização comercial e tem como estratégias a busca de mercados e, em menor grau, de recursos.

A escala de produção e o uso de instalações tecnologicamente atualizadas conferem também vantagens às empresas nacionais na internacionalização de sua produção. A internacionalização incipiente ou avançada da produção de empresas brasileiras apóia-se em vantagens construídas, por meio do investimento, em instalações com escalas e com tecnologia eficientes. Em linhas gerais, são vantagens de propriedades relacionadas ao domínio da tecnologia do processo de produção. Em alguns poucos casos. Torna-se evidente que as vantagens de propriedade que viabilizam a internacionalização de empresas brasileiras estão relacionadas ao domínio da engenharia do produto, à capacidade de projeto e de inovação de produtos com aceitação não apenas no mercado doméstico, mas também no mercado internacional. A maioria das empresas brasileiras internacionaliza sua produção por meio de exportações porque as vantagens da localização no Brasil são mais fortes do que as da localização no exterior, nos setores em que atuam. Em outras palavras, para a produção de commodities industriais, a localização no país é vantajosa, a menos que barreiras protecionistas ou outro tipo de fatores imponham o deslocamento da produção para o exterior.

Na visão de Gonçalves (1999) a maxidesvalorização cambial provocou um impacto positivo sobre a produção doméstica, por meio do aumento das exportações e pela substituição das importações. Porém, ressalte-se que, em razão da fragilidade da estrutura produtiva do país, resultado da desnacionalização da economia e, portanto, do desmantelamento do aparelho produtivo, a inserção comercial brasileira, do ponto de vista das empresas de capital nacional, continuou centrada nas *commodities* industriais.

Do ponto de vista internacional, os setores mais internacionalizados são aqueles que trabalham com produtos que, por suas características, adicionam mais valor (bens de consumo duráveis, por exemplo) enquanto as grandes empresas nacionais, que apresentaram grau avançado ou incipiente de internacionalização, estão em setores cujos produtos, geralmente intensivos em recursos naturais, têm baixo valor agregado (*commodities*), e localizados nos elos mais frágeis da cadeia produtiva, tais como a produção de bens intensivos em escala, e não em tecnologia.

A escala de produção e o uso de instalações tecnologicamente atualizadas conferem também vantagens às empresas nacionais na internacionalização de sua produção. A internacionalização de sua produção. A internacionalização avançada da produção de empresas brasileiras apóia-se em vantagens construídas, por meio

do investimento, em instalações com escalas e com tecnologia relacionadas ao domínio da tecnologia do processo de produção. Em alguns casos, torna-se evidente que as vantagens de propriedade que viabilizam a internacionalização de empresas estão relacionadas ao domínio da engenharia do produto, à capacidade de projeto e de inovação de produtos com aceitação não apenas no mercado doméstico, mas também no mercado internacional.

As vantagens de localização que explicam que algumas empresas brasileiras tenham optado por transferir parte de sua produção para o exterior podem ser analisadas apenas superficialmente em razão do número esparso de informações. Estas, no entanto, mostram, em primeiro lugar, que se trata de um número reduzido de empresas e investimentos modestos.

Em suma, pode-se afirmar que ao longo de toda uma década, mesmo considerando a mudança da política cambial ocorrida nos anos 90, que favoreceu o crescimento das exportações brasileiras e contribuiu para a obtenção de superávits na balança comercial, o quadro da internacionalização das empresas brasileiras de capital nacional não apresentou fortes mudanças no que concerne à sua característica essencial: a internacionalização predominante é na esfera comercial e não produtiva, e mesmo assim com um grau ainda pequeno, se considerado o conjunto das empresas nacionais.

Ao longo do processo de internacionalização, empresas estrangeiras de todas as origens vêm ocupando posição de destaque na maioria dos setores industriais, atraídas pelo tamanho e potencialidade do mercado interno e pela solidez de um sistema de incentivos e regulação que premiava a produção local, levantava barreiras à concorrência dos importados e não discriminava a origem do capital, salvo em casos localizados, que tendem a diminuir. No entanto a participação de capital estrangeiros na estrutura industrial brasileira continua expressiva e assim deverá ser no futuro. As raízes do investimento direto estrangeiro são profundas e a maioria das empresas instaladas no país, mesmo no auge da crise dos anos 80, não tinha planos de abandonar o país. (Bielshowsky, 1994)

Em resumo, a ênfase na exportação de produtos de baixo valor agregado, a baixa participação das importações na estrutura produtiva e o alto grau de internacionalização da estrutura patrimonial são características que fazem do Brasil um caso único entre países industrializados. No entanto, prevalece também ampla

variância no que diz respeito à intensidade de exportação. Importação e investimento estrangeiro entre os vários grupos industriais.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Westwood (1996) o planejamento estratégico sofreu mudanças após a década de 70, decorrente da alta volatilidade adquirida pelo mercado que tornou o ambiente mais complexo e competitivo. O plano estratégico é composto de vários planos de curto e médio prazo a fim de atingir os objetivos da empresa e por meio dos planos de ação executáveis e de resultados visíveis em curto prazo.

Ambrosio (1999, p.4) mostra que o planejamento estratégico consiste na:

Escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e na definição das fontes de recursos. Ele aborda questões globais amplas, e genéricas e de longo prazo. Uma vez definida tais questões, é preciso elaborar o plano estratégico, que manterá com essas questões. Em outras palavras, o planejamento estratégico é materializado sob forma de documento chamado plano estratégico. É muito importante observar também que o plano de marketing de um produto está subordinado ao plano estratégico da organização (LAS CASAS, 1999, p.13).

Las Casas (1999, p.13) segue mais claramente a linha de pensamento de Kotler, uma vez que coloca em seu livro a definição

O Planejamento Estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com as suas mutantes oportunidades de mercado' (KOTLER e BLOOM, 1988, p.52).

Uma empresa dificilmente alcançará seus objetivos sem traçar um caminho para alcançá-los. O Planejamento Estratégico deve apontar o melhor percurso, minimizando as ameaças e potencializando as oportunidades. Com base nisso, a São Paulo Alpargatas elaborou um Planejamento Estratégico para seu produto mais rentável- As Havaianas.

Planejamento Estratégico, segundo Baggio (1997) é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente externo e interno de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus

pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. É ainda o processo de gestão que apresenta o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da empresa.

A essência de um planejamento estratégico está na organização de maneira disciplinada, das maiores tarefas da empresa, encaminhando-as para manter a eficiência operacional nos seus negócios e orientar a organização para um futuro melhor e inovador (HAX & MAJLUF, 1984).

Numa organização, o Planejamento Estratégico define o percurso dos negócios, sugere o tipo de arranjo econômico e humano necessário para os seus dirigentes. Define, também, os negócios com os quais a companhia irá competir preferencialmente na direção que focalize os recursos para conduzir as competências distintas, gerando vantagens competitivas. (HAX & MAJLUF, 1984)

Segundo Porter (1999), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição que não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e, algumas forças competitivas vão além dos combatentes nele estabelecidos.

Porter (1999) afirma ainda que os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Mintzberg (1995) acredita não haver uma definição simples de estratégia, mas apresenta o que ele chamou de áreas gerais de concordância das diversas escolas a respeito da natureza estratégica:

A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente[...] A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças do ambiente (MINTZBERG, 1995, p.21).

A essência da estratégia é complexa. Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não programada, não-rotineira e não-repetitiva[...] (MINTZBERG, 1995, p.21).

Para Porter a essência da formulação de uma estratégia consiste em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, considerando-se como aspecto principal deste a indústria ou indústrias em que ela compete.

Segundo o mesmo autor, o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas - entrada ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

Tachizawa e Rezende (2000) complementam tal visão ao afirmarem que o grande objetivo de toda organização é ter uma forte posição competitiva, o que significa elevar as barreiras à entrada de novos competidores, engendrar um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; tornar seu perfil compatível ou sinônimo de fatores-chave de sucesso do setor; ter um conjunto competente de estratégias competitivas inerentes; aumentar a integração ou o poder de barganha em relação aos fornecedores e clientes e, por último, ter uma alta participação no seu segmento de mercado.

As forças econômicas do mundo ultrapassam as fronteiras nacionais, o que resulta em mais comunicação, mais comércio, mais oportunidades e, ao mesmo tempo, mais ameaças.

As transformações trazem sempre consigo fantásticas oportunidades e problemas que o futuro pode gerar; o estudo das grandes tendências permite que se monitore os esforços da organização e as forças atuantes em seu ambiente.

Conforme Tachizawa e Rezende (2000), o primeiro ganho de um alinhamento das forças da organização com as tendências de mudança do ambiente é a utilização mais racional das energias disponíveis. A organização que trabalha em sintonia com as mudanças em curso multiplica suas possibilidades de êxito.

Essa capacidade de sintonia com o ambiente maior pode vir a ser o principal diferencial competitivo de organizações num mercado em transformação, respondendo pela diferença entre ser levado pelas mudanças e interagir com elas, buscando influenciar o próprio processo de renovação do ambiente (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p.6).

Novas tecnologias da informação, alianças estratégicas, acordos e parcerias com fornecedores e clientes são iniciativas que devem ser tomadas para garantir a competitividade da empresa.

É claro que cada empresa terá de saber escolher qual a estratégia mais adequada para sua organização dentro de sua estrutura interna, do ambiente em que está inserida e das forças competitivas mais atuantes em seu negócio.

Dessa maneira, as Havaianas definiu que o propósito básico deste planejamento é reduzir os seus custos de produção e aumentar a sua participação no mercado.

A missão é a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico. É a determinação “aonde a empresa quer ir”. Certo e Peter (1993) destacam, entre outros aspectos importantes, o esforço concentrado das pessoas para uma direção comum, quando se tem uma missão claramente definida.

Assim definiu-se a missão da São Paulo Alpargatas como:

Desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade, classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental”. Para cumprir tal missão, a empresa sustenta-se em valores como ética, inovação, satisfação dos consumidores, respeito às pessoas e comprometimento.

Para que o comportamento da organização vá de encontro ao cumprimento de sua missão, as Havaianas estabeleceu seus valores. Valores são compromissos básicos mais importantes para a organização e seus funcionários. Normalmente, no Planejamento Estratégico encontram-se explicitados os valores e crenças em que a organização acredita relacionada à execução do plano. (BAGGIO, 1997).

Para se determinar os valores, a empresa identificou os princípios considerados essenciais. Estes princípios, se vivenciados diariamente, irão transformar a cultura da empresa e ditar as atitudes das pessoas envolvidas no sistema.

Valores

- A Ética, o Respeito às Pessoas, a Inovação, a Satisfação dos Consumidores e o
- Comprometimento guiam as atividades da Alpargatas, fundamentam suas ações e definem seu modo de ser e o de seus funcionários.
- Ética – Integridade, honestidade, transparência e atitude positiva na aplicação das políticas internas e externas e no cumprimento das leis.

- Respeito às Pessoas – Compreende desde a qualidade dos relacionamentos, o investimento na qualidade de vida, o desenvolvimento das pessoas, o reconhecimento pelo desempenho profissional até o respeito ao meio ambiente. Não tolera preconceitos e intimidações de qualquer natureza.
- Inovação – Antecipação de tendências e aplicação de tecnologias na gestão de pessoas, processos, produtos e serviços, focados em modernidade, gerando produtividade, competitividade e ganho de participação no mercado.
- Satisfação dos Consumidores – Obtenção de fidelidade dos consumidores as nossas marcas, por meio de inovação, valor, qualidade e vanguarda dos produtos e serviços.
- Comprometimento – Compromisso com objetivos e formas de trabalhar da Empresa, responsabilidade com o controle das despesas, dos custos, dos ativos e determinação na obtenção de resultados.

Karl Albrecht (1994), no seu livro “Programando o Futuro”, diz que no novo mundo em rápida mudança, incerteza e concorrência, a visão da organização é a imagem daquilo que o pessoal da empresa aspira a que ela seja ou se torne. Ainda na opinião de Albrecht (1994) um enunciado da visão será válido se tiver conceito claro, uma noção de propósito nobre e uma chance plausível de sucesso.

Segundo Levitt (1960), nenhuma organização pode atingir sua grandeza sem um líder vigoroso que é impelido para frente por sua vibrante vontade de vencer. Ele deve ter uma visão de grandiosidade, visão que possa atrair seguidores em enormes quantidades. No mundo dos negócios, os seguidores são os clientes.

As Havaianas definiu sua visão para os próximos cinco anos:

“Em 2012 seremos a referência mundial em sandálias de borracha expandida.”

Outro aspecto importante no Planejamento Estratégico é a análise do ambiente, que consiste em identificar as oportunidades presentes e futuras e os riscos do ambiente organizacional, este último definido por Certo e Peter (1993), como o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam lhe afetar de alguma maneira.

As Havaianas definiu as possíveis oportunidades e ameaças:

ANÁLISE EXTERNA - HAVAIANAS	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos mercados; ▪ Política econômica nacional e internacional; ▪ Surgimento de fornecedores locais e nacionais; ▪ Venda de tecnologia (China, por exemplo); Crescente preocupação com segurança e meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecedores; ▪ Concorrentes; ▪ Políticas econômicas nacionais e internacionais; ▪ Burocracia e alto custo com mão-de-obra ▪ Crescimento dos mercados de sandálias e chinelos de borracha

Quadro 1: Análise externa - Havaianas
 Fonte: Planejamento Estratégico - Alpargatas

Reconhecer as forças atuantes e saber posicionar-se é uma questão de análise de ambiente. Primeiramente, o estrategista ou gestor deve saber qual é, exatamente, o seu negócio e, em que ambiente sua empresa está inserida. Após, deve identificar as forças competitivas que exercem maior pressão, seja como oportunidade, seja como ameaça.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência e suas causas básicas, a empresa terá melhores condições de identificar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria. Tal conhecimento colocará em destaque as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la (PORTER, 1998).

Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. (PORTER, 1986, p.17).

Os pontos fortes e fracos identificados pela empresa estão descritos abaixo.

ANÁLISE INTERNA - HAVAIANAS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boa imagem no mercado brasileiro. ▪ Produto homologado nos principais mercados consumidores do mundo. ▪ Credibilidade e qualidade dos fornecedores. ▪ Mão-de-obra qualificada e de baixo custo se comparada com outros países. ▪ Desenvolvimento de tecnologia; ▪ Inovação tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos estoques e baixo capital de giro. ▪ Baixo poder de barganha junto aos fornecedores. ▪ Custos fixos elevados. ▪ Longos prazos de recebimento de matéria-prima e componentes. ▪ Distância dos principais fornecedores e mercados.

Quadro 2: Análise Interna - Havaianas
 Fonte: Planejamento Estratégico - Alpargatas

É preciso perceber o ambiente competitivo com clareza, delimitando e protegendo uma posição, possível de ser defendida (MICHAEL PORTER, 1986). O Planejamento Estratégico da empresa tem se identificado muito com as teorias de Porter.

O Planejamento Estratégico definiu diretrizes que nortearão a atuação nos próximos cinco anos. O objetivo é aumentar a competitividade, assegurando crescimento sustentado de receita, lucratividade e geração de valor para os acionistas.

Na análise da orientação dos negócios e do mercado das marcas, foram identificadas aquelas que podem tornar-se sucesso mundial, seguindo o exemplo das Havaianas. Há dessa forma potenciais para lançar uma marca global de futebol e tornar os tecidos industriais, produtos de consumo mundial.

O planejamento estratégico estabeleceu as áreas de ênfase que sustentarão o processo de crescimento: otimização industrial, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e internacionalização. Cada uma dessas áreas foi desdobrada em

diversas ações, como investimentos em inovação e tecnologia, aumentam de capacidade produtiva, ganhos de escala e produtividade e capacitação de pessoas.

3 ESTRATÉGICA COMPETITIVA

Ansoff (1991) apresenta dois tipos de estratégias para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da administração moderna. A primeira é dado o nome de “estratégias de carteiras”, caracterizada pela definição estratégica do conceito de qual é o nosso negócio. A segunda é a “estratégica de competitiva”, proporciona o enfoque especial que a empresa vai utilizar para ter sucesso nas áreas estratégicas do negócio.

De acordo com Porter (1991), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é uma ampla formulação do modo como uma empresa irá competir, pela combinação das metas e das políticas utilizadas. A formulação da estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos, SWOT, já reverenciado anteriormente. A escolha da estratégia competitiva a ser adotadas baseia-se na atratividade da indústria em termos de rentabilidade e os fatores que determinam esta atratividade, isto por que a estratégia possui o poder de tornar uma empresa com maior rentabilidade.

De acordo com o posicionamento da empresa dentro da indústria, as taxas de rentabilidade podem estar acima ou abaixo da média da indústria, portanto a estratégia competitiva visa conquistar fundamentalmente a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva para manter a empresa em uma posição competitiva favorável em uma indústria.

Conclui-se daí que estratégia competitiva é o modo que uma empresa se apresenta para competir pelo mercado de sua indústria, sob a definição de metas e políticas, tomando a ação com o desenvolvimento de planos para garantir a vantagem competitiva.

A estratégia competitiva deve conquistar uma vantagem competitiva em relação à concorrência, determinando desta forma o sucesso ou o fracasso da empresa.

A vantagem competitiva surge das atividades que a empresa executa no projeto, na produção, na distribuição e na comercialização de seus produtos. Para Porter (1991) a empresa busca a vantagem competitiva para melhorar a sua posição em relação às forças competitivas do mercado. Necessitando para tanto criar um

valor de seus produtos que ultrapasse os custos de fabricação, proporcionando uma posição lucrativa para a empresa em uma indústria.

O diagnóstico da vantagem competitiva e a maneira de identificá-la é através do estudo da cadeia de valores da empresa, desagregando as suas atividades estratégicas para melhor compreender a estrutura de custos e os potenciais de diferenciação.

A vantagem de custo resulta caso a empresa consiga conquistar um custo cumulativo das atividades de valor menores que o custo da concorrência, estando o valor estratégico na capacidade de sustentabilidade da vantagem.

A vantagem de diferenciação significa tornar a empresa singular em relação a concorrência, oferecendo alguma coisa de valor para os compradores de forma diferente. A diferenciação de uma empresa resulta em um desempenho superior caso o preço conquistado do produto ultrapassar o custo adicionado para atingir a singularidade.

A vantagem competitiva encontra na tecnologia um importante meio para mudar a estrutura competitiva de uma indústria, podendo também ser compreendida através da cadeia de valores da empresa.

A tecnologia somente pode conquistar vantagem competitiva se determinar uma melhor posição de custo ou de diferenciação, proporcionando desta forma um efeito de extrema importância sobre a concorrência.

Portanto, é lícito concluir que vantagem competitiva e o meio que a empresa deve utilizar para melhorar o seu desempenho na indústria em relação a concorrência.

Na manufatura Slack (1993), julga a vantagem competitiva pela visão de satisfazer um cliente, sendo melhor do que a concorrência. Considera que todos os aspectos fundamentais da competitividade são abordados pelo processo de manufatura, devendo ser visto como uma função central para atingir competitividade

O autor apresenta cinco elementos básicos da vantagem competitiva, para aumentar o desempenho da manufatura:

Qualidade: apresentar o produto certo, que satisfaça as necessidades do cliente melhor do que a concorrência.

Velocidade: Tornar o tempo necessário entre a emissão do pedido do cliente e a entrega do produto menor do que a concorrência.

Confiabilidade: Entregar os pedidos no prazo programado com pontualidade.

Flexibilidade: Mudar o processo de manufatura com rapidez suficiente, quando for necessário, variando e adaptando as operações.

Custo: Fabricar produtos mais baratos do que a concorrência pode fazer.

Segundo Slack as atividades de manufatura estão concentrados em tecnologia, desenvolvimento e organização, e rede de suprimentos, sendo a maneira pela qual os recursos são administrados para atingir-se o melhor desempenho. Apresentando a estratégia de manufatura como o processo que une a forma de conquistar a vantagem competitiva com os objetivos a serem alcançados.

Porter (1991), refere-se à estrutura da indústria como sendo comporta por “cinco forças competitivas básicas” que são a Entrada de novos concorrentes, a Rivalidade entre os atuais concorrentes, Ameaça de produtos substitutos, Poder de negociação dos compradores, e o Poder de negociação dos fornecedores, que serão abordadas a seguir.

As Cinco Forças Competitivas de Porter

De acordo com Porter (1991), o principal problema com a entrada de novas empresas em uma indústria está na diminuição da rentabilidade das empresas já estabelecidas, sendo conseqüência da retaliação dos preços e a perda simultânea de parcela de mercado pelo aumento da capacidade de produção na indústria.

Para o autor existem na indústria barreiras de entrada, que determinam o grau de ameaça de novos entrantes concorrentes, sendo considerados por seis fontes principais:

a) Economia de Escala

A economia é a diminuição dos custos unitários dos produtos da empresa em função do aumento do volume absoluto no período de produção. A empresa pode possuir economia de escala em todos as suas áreas de atividade, necessitando para tanto a comparação dos custos unitários de cada componente com a sua direta escala de produção.

A barreira de entrada de economia de escala pode trazer situações indesejáveis aos novos entrantes na concorrência, pela retaliação dos preços ou em desvantagem de custos.

A economia de escala pode surgir no momento que o custo de uma operação é rateada com mais de uma unidade de negocio. Outra forma de barreira de entrada acontece quando existe a integração vertical na indústria, diminuindo os custos de

produção ou distribuição. Desta maneira o novo entrante na indústria corre sérios riscos, pela retaliação dos preços da concorrência ou por não colocar no mercado produtos que garantem uma margem de contribuição para superar o ponto de equilíbrio da estrutura de custos.

A forma apropriada para enfrentar as barreiras de entrada é a diversificar a empresa compartilhando os custos de produção sem necessitar um elevado volume de produção, obtendo um custo competitivo do produto. A empresa estabelecida na indústria é a que possui a melhor oportunidade de sucesso caso utilizar na produção a economia de escala e a diversificação, investindo as altas taxas de retorno que são acima da média no processo de automação e na gestão administrativa.

b) Diferenciação do Produto

A Diferenciação do produto é uma barreira de entrada que surge pela relação existente de lealdade entre os clientes e os produtos da concorrência. O comprometimento do cliente acontece com a identificação da marca pela divulgação dos produtos e também com o trabalho de atendimento desenvolvido a mais tempo da concorrência.

A empresa que está entrando no mercado para conquistar o cliente terá que dispor de investimentos altos, abatendo conseqüentes prejuízos iniciais com risco de ainda não dar certo a entrada na indústria.

c) Necessidade de Capital

O Capital necessário para uma empresa iniciar suas atividades para competir soma um grande volume de recursos financeiros. Geralmente a aplicação dos recursos são para as instalações, projeto do produto, estoques, crédito ao consumidor, propaganda publicidade, tornando-se uma barreira de entrada pelo valor e as margens de risco do investimento.

d) Custo de Mudança

A barreira de entrada por custos de mudança acontece no momento em que o comprador não deseja mudar de fornecedor, exigindo desta forma das empresas entrantes mais investimento para obter melhores preços de venda e diferenciação do produto. As vantagens de custos ou desempenho do produto. As vantagens de custo ou desempenho do produto oferecidas devem ser de grande potencial para diminuir as resistências do comprador.

e) Acesso aos canais de distribuição

As empresas estabelecidas na indústria atendem os canais de distribuição com uma relação duradoura, formando uma barreira de entrada na indústria.

Os novos entrantes devem assegurar a distribuição de seus produtos oferecendo descontos de preços, promoções e persuadindo os canais com campanhas de publicidades, para obter sucesso e conquistar espaço na comercialização de seus produtos.

f) Desvantagens de Custos Independentes de escala

As empresas estabelecidas na indústria possuem vantagens de custos que são impossíveis de serem conquistadas pelas empresas entrantes. As vantagens de localização, acesso as matérias-primas, tecnologia patenteada, subsídios fiscais, curva de aprendizagem formam no conjunto uma barreira de entrada, independente de qual seja o tamanho ou a economia de escala que possuir a empresa entrante.

Segundo Porter (1991, p.32), as decisões estratégicas estão sob constantes mudanças pelas diversas transformações das condições importas pelo mercado para competir. Portanto, existem as barreiras de entrada que mudam e são de controle da empresa, como os que surgem com um impacto forte sem a sua previsão, possibilitando as empresas que disporem de recursos e competência superar as barreiras com um custo mais baixo que a concorrência. Definindo desta forma a rentabilidade das empresas da indústria já estabelecidas com as entrantes no mercado, claramente pelo nível de preços da indústria em função da capacidade de competir de cada empresa.

1- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Na visão de Porter os concorrentes estabelecidos na indústria assumem uma postura estratégica de disputa por uma melhor posição de rentabilidade, desenvolvendo táticas de competição nos preços, propaganda, produtos, serviços e garantias ao cliente. A estratégia da concorrência mais perigosa é a de preços, porque deixa a indústria em situação de pouca rentabilidade, pela redução da receita, proporcionalmente as empresas que estão competindo.

Através da publicidade as empresas podem obter diferenciação de seus produtos e aumentar a sua receita com a expansão do mercado.

“A rivalidade é consequência da interação de diversos fatores estruturais”
(PORTER, 1991, p.35)

Como fatores estruturais:

a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados

Na indústria com grande número de empresas ou que possuem um equilíbrio de tamanho e recursos, a rivalidade pode ser desde movimentos que não são percebidos até situações vigorosas na concorrência. Porém, nas indústrias mais concentradas é o líder ou líderes que possuem o seu controle através das áreas estratégicas do negócio.

b) Crescimento Lento da indústria

A rivalidade na indústria com o seu crescimento, concentra-se na conquista de parcela de mercado, quando o crescimento é rápido, as empresas conseguem excelentes rentabilidades apenas mantendo a sua posição.

c) Custos fixos ou de armazenagem altos

As indústrias que possuem uma estrutura de custos fixos e de estoques elevados são pouco flexíveis, exigindo uma demanda constante de sua capacidade de produção para atingir o ponto de equilíbrio. A intensidade da rivalidade aumenta pela pressão das empresas na redução de preço com a existência de excesso de capacidade de produção na indústria.

d) Ausência de diferenciação ou custos de mudanças.

A rivalidade dos concorrentes é vigorosa quando o fator principal da venda dos produtos é o preço, devido a falta de diferenciação.

e) Capacidade aumentada em grandes incrementos.

Quando são realizados incrementos da capacidade de produção, deixando a indústria com super capacidade de produção, determina uma rivalidade dos concorrentes pela oferta maior que a procura com a conseqüente redução dos níveis de preços e rentabilidade.

f) Grandes interesses estratégicos.

A instabilidade de uma indústria pode ser constante com a existência de empresas com elevado grau de estratégias para atender seus objetivos empresariais, permitindo uma baixa na rentabilidade pela disputa acirrada das áreas estratégicas do negócio.

g) Barreiras de saída elevadas

As empresas que não conseguem competir no mercado usam táticas extremas com grandes prejuízos, porque não conseguem sair do negócio devido às altas barreiras, determinando uma queda elevada na rentabilidade de toda a indústria.

h) Barreiras de saídas e de entradas

As barreiras de entrada e de saída do negócio são relacionadas, sendo a melhor situação quando a barreira de entrada é alta e a de saída é baixa, permitindo excelentes lucros na indústria.

2- Pressão dos produtos substitutos.

Para Porter (1991) a rentabilidade da indústria diminui com a redução do nível de preços de acordo com o preço desempenho do produto substituto. A pressão dos produtos substitutos é causada por empresas que através de pesquisas desenvolvem produtos melhores para satisfazer a necessidade do comprador.

As indústrias que possuem produtos com características específicas que podem ser aperfeiçoadas para melhorar o seu desempenho, necessitam manter permanentemente o controle dos possíveis produtos que podem entrar rapidamente no mercado provocando uma redução de preço. Analisar as tendências dos produtos deve ser uma meta constante para conseguir superar os produtos substitutos, constituindo-se em estratégia com uma força competitiva.

A competição sob produtos substitutos oferece poucas alternativas estratégicas, além de mudar o próprio produto com o sucesso do substituto, a aperfeiçoando-o com as mesmas qualidades e aumentando o seu desempenho.

A estratégia citada proporciona melhores ganhos a longo prazo, já que não foi necessário investimentos com pesquisas de mercado e tecnologia, para a descoberta do produto substituto.

3- Poder de negociação dos compradores

Conforme Porter (1991), a indústria possui características nos produtos que são exigências dos compradores os quais forçam os preços para baixo e colocam os concorrentes na disputa para satisfazer as suas necessidades. A força dos compradores provoca nas empresas custos adicionais, diminuindo a rentabilidade da indústria.

O poder de negociação dos compradores depende da sua importância que é relacionado ao volume de compradores na indústria, quanto maior o volume maior é o prestígio do comprador. Os compradores possuem também o poder de escolha do fornecedor pela existência de alternativas concretas de compra, isto ocorre devido aos baixos custos de mudanças. A ameaça de integração para trás, compradores com lucros baixos e comprador que possui controle sobre os custos do fornecedor são fatores que proporcionam condições favoráveis para os compradores adquirirem poder de barganha na negociação com seus fornecedores.

Todos os fatores citados de poder dos fornecedores elevam o grau de concorrência da indústria e causam sempre profunda mudança nas formas de competir pelo uso de diferentes estratégias para conquistar parcel de mercado.

4- Poder de negociação dos fornecedores

De acordo com Porter (1991), os fornecedores exercem uma pressão para elevar os preços ou diminuir a qualidade de seus produtos quando existem situações favoráveis para aplicar este poder de negociação.

Os fornecedores são considerados poderosos no momento que existe a dominação de poucas companhias sobre compradores fragmentados, influenciando diretamente nas condições de compra.

No momento em que a indústria não é um forte comprador e os insumos ou a diferenciação do produto são de grande importância para a sua produção, os fornecedores possuem uma situação de total controle e poder sobre a indústria.

O poder de negociação dos fornecedores está sob constante transformação, cabendo as empresas buscarem melhorar a sua situação estrategicamente, para não enfrentar condições impostas pelos fornecedores que agravam a sua posição em relação à concorrência.

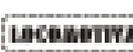
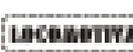
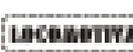
4 A EMPRESA

A Alpargatas é a maior empresa de marcas próprias e licenciadas de artigos esportivos, calçados e tecidos industriais do Brasil. Baseou seu crescimento em marcas, que são um ativo de natureza competitiva e estratégica, pois asseguram participação de mercado, estimulam o consumo e influencia a capacidade de vender um determinado produto por certo preço.

Fabricante da sandália que o mundo todo usa a Havaianas, com participação de 48% no mercado brasileiro de chinelos de borracha, a Alpargatas também tem presença relevante no segmento de artigos esportivos – com as marcas Mizuno, Topper, Rainha e outras marcas como Conga e Kichute que, em conjunto, têm participação de mercado de 10%, além de Timberland e Locomotiva, sendo esta uma de suas marcas mais antigas que domina o mercado de coberturas para transporte de cargas com 45% desse mercado.

A fabricação dos produtos é feita em sete unidades industriais e dez fábricas-satélites, onde trabalham 12.850 funcionários. No varejo, a Alpargatas atua por meio das lojas Timberland e Meggashop. A pesquisa e o desenvolvimento de produtos são realizados no Centro de P&D, em São Leopoldo.

Estrutura das marcas gerenciadas pela São Paulo Alpargatas S/A.

Artigos Esportivos	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="719 1323 858 1420"></td> <td data-bbox="858 1323 997 1420"></td> <td data-bbox="997 1323 1136 1420"></td> <td data-bbox="1136 1323 1310 1420"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="719 1420 858 1525"></td> <td data-bbox="858 1420 997 1525"></td> <td data-bbox="997 1420 1136 1525"></td> <td data-bbox="1136 1420 1310 1525"></td> </tr> </table>								
									
									
Sandálias									
Varejo	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="719 1767 884 1888"></td> <td data-bbox="884 1767 1054 1888"></td> </tr> </table>								
									
Têxteis Industriais	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="719 1895 884 2022"></td> <td data-bbox="884 1895 1066 2022"></td> </tr> </table>								
									

Unidades fabris da São Paulo Alpargatas S/A no território Nacional

Em 2006, quando contabilizou receita bruta de R\$ 1,6 bilhão – crescimento de 14,3% em relação ao ano anterior –, a Companhia deu importante passo rumo à expansão internacional, ao promover a fusão em conjunto com a Santista Têxtil com a Tavex Algodonera, da Espanha. Criou-se, assim, a maior fabricante mundial de tecidos denim, com fábricas localizadas nas Américas, na Europa e na Ásia.

A Alpargatas é listada na Bolsa de Valores de São Paulo, onde negocia suas ações desde 1913. Suas ações apresentaram expressiva valorização ao longo dos anos, bem superior aos principais índices de desempenho do mercado de capitais.

A São Paulo Alpargatas é uma empresa de capital aberto, e tem como sócios majoritários o grupo Camargo Correa e Bradesco e, tem no seu grupo de diretores profissionais como: Sr. Marcelo Pereira Malta de Araujo, Sr. Antonio Morello, Sr. Marcio Luiz Simões Utsch, Diretor Presidente da Companhia, o Sr. Francisco Cespede, Diretor de Administração e Finanças e Relações com Investidores e os Conselheiros Fiscais, Srs. Fernando Dias Gomes, José Ferraz Ferreira Filho, Carlos Alberto Nunes e Antonio Carlos da Silva. A maioria dos profissionais que atuam na diretoria da empresa veio de outras empresas e Tem experiência internacional em nível de diretoria. As marcas gerenciadas pela empresa são: Artigos Esportivos: Topper, Rainha, Mizuno, Timberland, congá, Kichute, lonas Locomotivas, Botas sete léguas, bolas de futebol, vôlei e basquete das marcas Rainha e Topper e as famosas sandálias Havaianas.

A sede da empresa está localizada em São Paulo, no centro comercial Camargo Correa, são cinco andares com mais de 300 profissionais nas áreas de finanças, Recursos Humanos, Suprimentos, Marketing, Planejamentos, projetos e diretoria, com a seguinte estrutura:

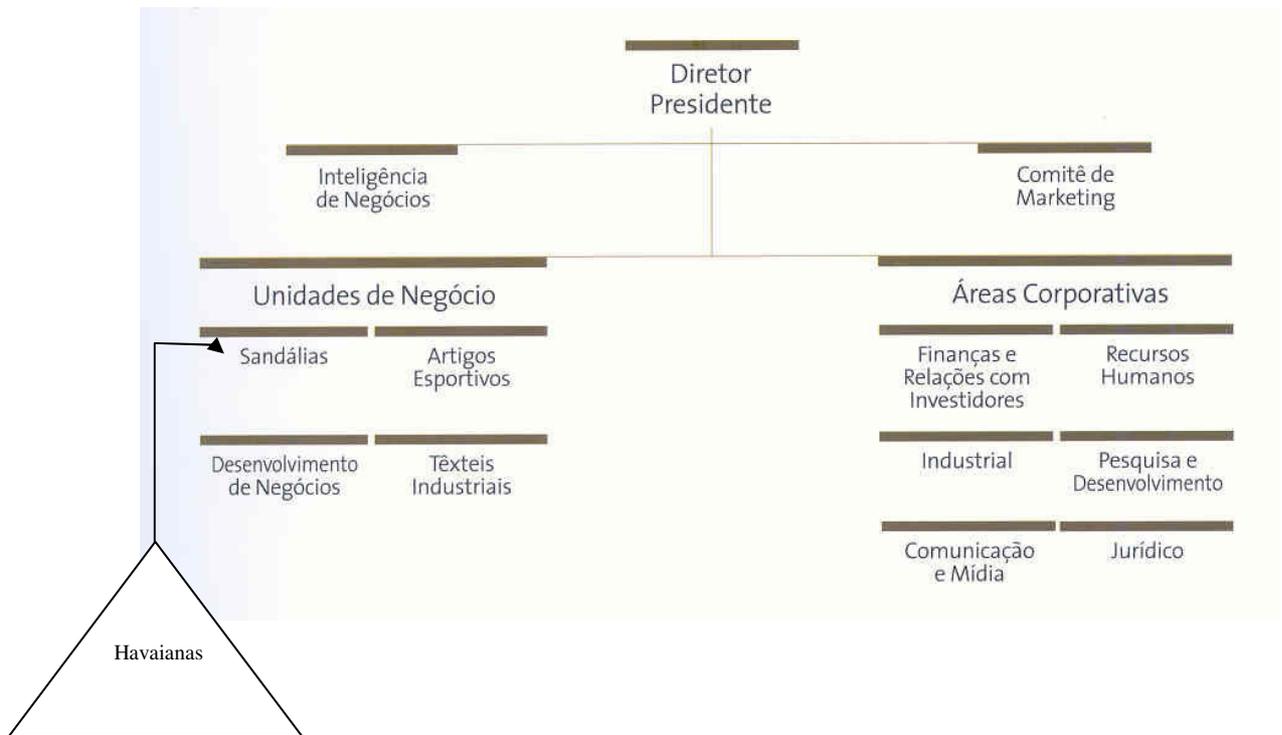


Figura 1: Estrutura Organizacional da Alpargatas
 Fonte: Planejamento estratégico Alpargatas

5 SITUAÇÃO PROBLEMA:

As Sandálias Havaianas é líder no seu segmento. No entanto, ao longo dos últimos 10 anos ela demonstra certa queda em relação à concorrência (Ipanema, Dupé e outras marcas).

Ao longo dos anos a empresa vem se consolidando com as Havaianas como uma marca mundial, um produto brasileiro com a cultura brasileira e marketing extremamente agressivo. As Sandálias Havaianas ainda tem muito que crescer, na perspectiva da diretoria, no entanto é preciso tomar as decisões corretas, “mover as pedras certas”. Para isso, a expansão para outros países se torna uma estratégia fundamental para esse crescimento sustentável.

Os anos se passaram e o que era para conquistar apenas a classe trabalhadora menos privilegiada, virou produto de consumidores de todas as classes, desde o trabalhador que ganha um salário mínimo até empresários bem sucedidos são consumidores de Havaianas. No entanto, a partir da entrada de produtos chineses com preços baixos, a concorrência de produtos semelhantes e ainda uma mudança no perfil do consumidor em buscar preços mais baixos, são fatores que vêm desfavorecendo a São Paulo Alpargatas no seu nicho de sandálias de borrachas. Esse segmento do grupo cresce abaixo da média do mercado.

Os preços das matérias-primas também é um fator que agrava e dificulta um bom posicionamento dos preços dos produtos acabados, porquanto os custos de alguns insumos são importados e sobretaxados com altas taxas de importação, com isso o produto fica ainda mais caro. Em alguns casos se justifica importar o produto pronto da china ao invés de importar a matéria-prima e produzir o calçado internamente.

Outra questão problemática é se mantiver atualizada com máquinas modernas, necessárias no processo. De fato, isso tem sido foco de investimento, com certa constância. Muitos dos equipamentos da empresa são importados, pois embora o custo seja elevado, entende-se que uma estratégia voltada para a inovação de equipamentos está intimamente relacionada à eficiência e redução de custos do produto.

Com relação à concorrência, a partir de 1970, surgiram sandálias parecidas, com um processo semelhante ao processo das borrachas das havaianas. Para

diferenciar o produto da concorrência, as havaianas colocaram na mídia um comercial com o Chico Anysio, trazendo a mensagem de que as havaianas eram as únicas “legítimas”..

Os anos seguintes não foram diferentes. As Havaianas lançavam cores, novos designs e a concorrência lançava produtos semelhantes. Porém, o custo de desenvolvimento e planejamento era incorporado no preço final das sandálias havaianas e não da concorrência que aparentemente não tinha razão para gastar em pesquisa e sim ficarem atentos as inovações das Havaianas e depois tentar imitá-las.

Ao longo dos anos, e a partir da abertura dos mercados, a concorrência ficou mais forte e acirrada, e as empresas brasileiras precisaram se profissionalizar e não mais repassarem, ao consumidor, os seus custos de ociosidade e de ineficiência dos seus processos, ou seja, não poderiam mais aplicar os preços que se queria.

O mercado é crucial e qualquer decisão errada pode significar uma perda de mercado que demande anos para recuperá-lo. O principal concorrente das havaianas, a empresa Grendene com os seus produtos Ipanema e o Rider terceirizou uma planta fabril na Ásia e começou a importar as sandálias com custos mais baixos, e utilizando fortemente a mídia, através de atletas como o Gustavo Kuerten, o Guga. Essa estratégia, da concorrência faz com que a empresa cresça no mercado e chama atenção da São Paulo Alpargatas S/A.

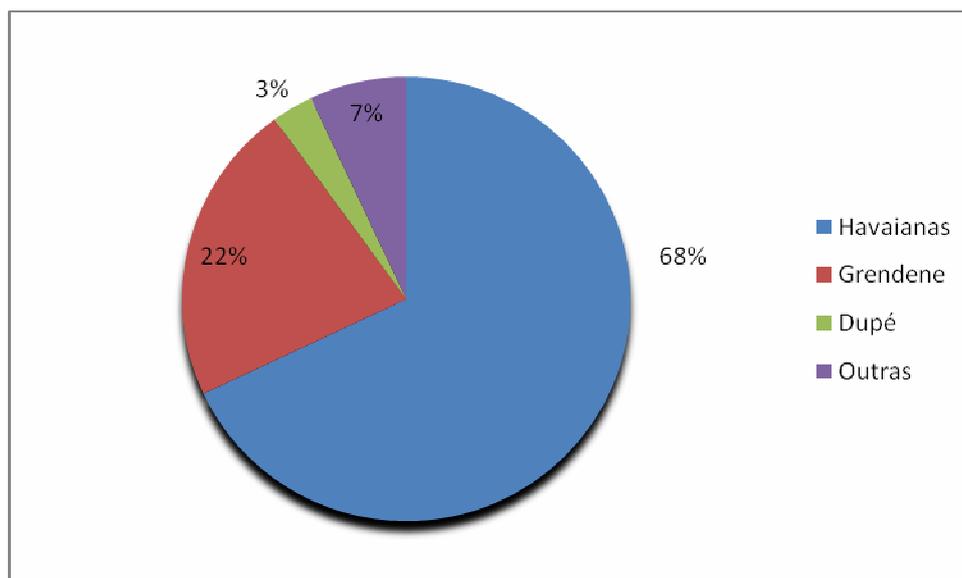


Figura 2: Participação de Mercado no ano de 1995
Fonte: Planejamento estratégico ALPARGATAS

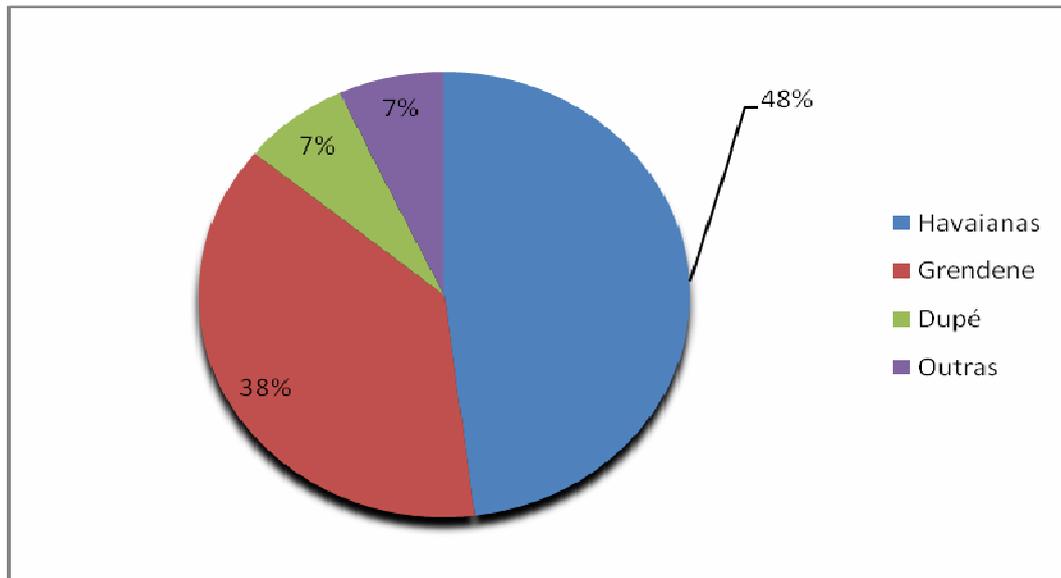


Figura 3: Participação de Mercado no ano de 2005.
Fonte: Planejamento estratégico ALPARGATAS

Nos gráficos acima, observa-se que de fato, na última década as sandálias Havaianas, perderam mercado para a concorrência, principalmente para a Grendene.

A partir desse cenário, a São Paulo Alpargatas S/A precisa decidir se deve instalar uma planta produtiva na china, como forma de reduzir os custos de produção e tornar as sandálias havaianas mais competitivas em relação à concorrência, mesmo correndo o risco de deixar de ser vista como um produto brasileiro, ou deve continuar sendo fabricada no Brasil, mantendo como principal argumento de venda o design e a origem brasileira?

6 EVOLUÇÃO DOS FATOS:

6.1 VIAGEM À CHINA TRAZ UMA NOVA VISÃO

Luis Glauco de Miranda Junior, engenheiro Mecânico com especialização em Marketing, ingressou na São Paulo Alpargatas em 1987 como design técnico numa antiga planta fabril da empresa em sua cidade natal, Minas Gerais. Glauco como é chamado pelos colegas de trabalho, tem uma visão de todo o processo produtivo e sempre se destacou pela sua capacidade em trazer resultados que impressionavam a qualquer gerente de fábrica. Sua trajetória profissional é ascendente, gerenciou a unidade de Franca. Após o desligamento da unidade na época, foi transferido para Natal, sempre em cargos superiores aos que vinha ocupando até o momento.

Glauco sempre fora consultado pela diretoria no que diz respeito às decisões estratégicas da empresa, devido ao grande prestígio que mantinha junto à mesma. Desta maneira aconteceu em Franca, interior de São Paulo, quando foi desativada a unidade fabril, e assim também com Veranópolis, quando então, toda a produção de Mizuno e bolas esportivas de futebol de campo e society foram absorvidas pelas plantas do nordeste. Glauco teve importante participação nestas decisões, onde defendeu e justificou que seria muito importante, expandir as plantas do Nordeste pois com isso viria um aumento dos incentivos fiscais.

Em 2004, Glauco já no cargo de gerente Industrial, foi convidado para estruturar um centro de Pesquisa e Desenvolvimento da São Paulo Alpargatas.

Em novembro de 2004 foi inaugurado em São Leopoldo (Rio Grande do Sul) o P&D da Alpargatas, que conta com profissionais competentes em diversas áreas de pesquisa como biomecânica, laboratório, centro de Usinagem e injeção de borracha, solados e havaianas. O Rio Grande Sul, apesar da crise, ainda é um cluster calçadista e conta com excelentes profissionais do calçado. Glauco também fez diversas viagens para a Ásia, a fim de pesquisar e desenvolver novos fornecedores. Numa destas visitas, ele voltou muito acético em relação ao Brasil, pois o que ele viu na China o fez pensar em como seria o Brasil nos próximos anos, como serão os negócios, nossa mão-de-obra especializada, principalmente na

região sul onde o calçado sempre foi referencial, e que hoje perde espaço para a concorrência chinesa.

Ele lembrou que nos últimos 10 anos, a empresa não aceitou diversos convites, concedendo incentivos fiscais caso a Alpargatas instalasse uma unidade fabril em países como Taiwan, Tailândia, Indonésia e Vietnã. Estes benefícios iam desde a doação do prédio industrial até um percentual de funcionários, cujos salários seriam pagos pelo governo local.

Glauco era uma pessoa que buscava incessantemente resultados, buscava sempre reduzir custos através da inovação em processos e decisões de terceirizar processos. Glauco sabia que uma planta das Havaianas na China iria trazer excelentes ganhos, sem falar que a logística para escoar produção para a Europa e Estados Unidos, dois dos maiores consumidores, iria trazer agilidade e rapidez no atendimento de pedidos, pois hoje a burocracia brasileira para a exportação é grande.

O alto custo de produção das Havaianas faz com que o preço final seja aumentado, pois o custo é repassado ao consumidor. Além disso, a concorrência já tem fábricas na China e, em outros países. Migraram para a Ásia como forma de tornar o seu produto ainda mais competitivo e de fácil penetração a partir de preços menores.

Após o retorno de Glauco da China no início de 2006, Glauco preparou um projeto, que iria propor a implantação de uma fábrica das sandálias Havaianas na Ásia. Para isso, ele trouxe muitas informações, que conseguiu junto ao cônsul da China, que se tornou seu amigo durante a viagem. As informações mapeavam o mercado, com números precisos sobre a concorrência de calçados esportivos e chinelos de borracha e PVC. O projeto incluía incentivos fiscais, que o governo Chinês estava propondo para atrair a Alpargatas, a área e estrutura industrial sem custo e também a garantia de dois mil funcionários pagos pelo governo durante dois anos com renovação para mais dois anos desde que a empresa mantivesse cinco mil funcionários trabalhando em turno integral, proposta facilmente factível para uma empresa que emprega 8000 mil funcionários na planta produtiva do Nordeste das Havaianas.

Glauco pretendia tornar as Havaianas, mais rentáveis, com um valor agregado com uma margem de 60% de lucro, algo fabuloso para o volume de produção atual.

6.2 RESTANDO UMA SEMANA PARA A REUNIÃO DE DIRETORIA

Na semana que antecedia a reunião mensal de planejamento estratégico para a qual Glauco já havia sido convocado, para relatar a sua recente viagem até a Ásia e apresentar algumas informações estratégicas de melhorias e sugestões, Glauco enviou um e-mail para o diretor de Marketing, Sr. Gumercindo Moraes Neto, que dizia, sucintamente, assim:

Caro Neto,

Durante minha viagem de negócio, tive a oportunidade de vivenciar experiências em um mundo que não para de atrair novos negócios, um país que cresce do dia para a noite. Mas o que mais me chamou a atenção foram às fábricas da Grendene e outras fábricas que produzem um produto muito parecido com as havaianas. De fato fiquei muito impressionado, pois os preços oferecidos são praticamente os nossos custos de produção, no Brasil.

A partir do que vi, segue um *briefing* de um plano estratégico, no qual gostaria de compartilhar num primeiro momento. Este mesmo projeto na reunião de diretoria.

Adianto que minha sugestão é pensarmos de forma imediata a estruturação de uma planta fabril das sandálias havaianas na Ásia. Segue um plano incluindo incentivos fiscais, ofertados pelos governos locais.

6.3 REUNIÃO DE DIRETORIA

A reunião da diretoria começou como de costume, com o diretor presidente saudando a todos e imediatamente passando a palavra para Glauco.

6.3.1 Apresentação do Glauco

De forma organizada, o trabalho do Glauco trouxe muitas informações, como segue abaixo:

Os calçados chineses já afetam o mercado interno. Em 2004, o Brasil importou cerca de 7,4 milhões de pares de sapatos da China -; em 2006, esse

número saltou para 15 milhões. No mesmo ano, nossas exportações caíram 11% em relação a 2005. Em 2007 poderão cair 26% adicionais.

A China produz cerca de 7,7 bilhões de pares de calçados por ano - quase 60% da produção mundial. Suas vantagens comparativas são conhecidas: juros, tributos e salários baixíssimos, jornadas longas e subsídios de toda a espécie. Não é a toa que a Azaléia deslocou uma de suas fábricas do Rio Grande do Sul para a China, para continuar vendendo no mercado americano.

Em 1985 o Brasil exportou para os Estados Unidos cerca de 113 milhões de pares de sapatos e a China apenas 21 milhões. Em 2005 a exportação do Brasil foi de 122 milhões de pares e a da China foi de quase dois bilhões - um crescimento vertiginoso. Ou seja, depois de 20 anos, as vendas para os americanos estão na mesma e as da China explodiram.

O enfraquecimento das exportações brasileiras e a aceleração das importações de calçados têm causado grandes estragos nas empresas e nos empregos. Em 2005 foram fechadas cerca de 60 fábricas e extintos 25 mil empregos diretos. Só em Franca, perderam-se cinco mil empregos -, quase 20% da mão-de-obra do setor. No Vale dos Sinos, foram destruídos mais de 13 mil postos de trabalho. Como a cadeia produtiva é enorme, a perda de 25 mil empregos diretos provoca um grande impacto nos empregos indiretos e na economia das comunidades calçadistas. É sempre preocupante quando a extinção de postos de trabalho atinge os setores de bens não duráveis porque eles respondem por 54% do emprego industrial.

O problema do setor e calçados é de extrema complexidade. A combinação de dólar baixo, impostos altos, juros obscenos e encargos trabalhistas exorbitantes, estão sendo letal para a competitividade da maioria das empresas. É pena ver isso acontecer depois de tantas conquistas tecnológicas e da alta qualidade do calçado brasileiro.

Os empresários partiram para novas estratégias como, por exemplo, a de vender "moda". Ocorre que a China também investe em beleza. A própria Itália vem sendo afetada pela entrada maciça de sapatos chineses com estilo italiano. É pouco provável que essa estratégia renda muito mesmo porque nossos preços estão 30% acima da concorrência mundial.

Recentemente, os calçadistas passaram a pleitear do governo ressarcimento dos créditos de PIS, COFINS e IPI que está atrasado um ano, restituição dos

créditos de ICMS oriundos das exportações, elevação da tarifa externa comum no MERCOSUL para 35%, repressão severa às práticas de sonegação, contrabando e pirataria, e, finalmente, uma salvaguarda em relação à importação de sapatos chineses. Estas ações estão sendo tomadas, mas não estão eliminando o problema, e tampouco a causa.

Os produtores de calçados esperam o mesmo tratamento dado aos têxteis, cuja exportação chinesa foi reduzida por meio de acordo voluntário.

A perda de mão-de-obra qualificada neste momento constitui um sério prejuízo para a retomada da produção e das vendas em futuro próximo além de gerar uma grave deterioração das condições de vida dos trabalhadores e das comunidades envolvidas.

Após discussão do cenário sobre a competição chinesa e as dificuldades de produção no Brasil, Glauco finaliza sua apresentação afirmando que a Alpargatas devem, sim, pensar de forma rápida na instalação de uma unidade fabril na China para produzir as Havaianas, como recurso em abastecer outros mercados.

6.3.2 Visão do Diretor de Operações:

O diretor de operações do grupo, Sr. José Eduardo Carmagnani, já tinha conhecimento do trabalho do Glauco, pois lhe fora passado, via email, pelo Sr. Gumercindo. Carmagnani tinha se aprofundado com detalhes no trabalho do Glauco. Segundo ele, os diretores sempre buscaram uma vantagem competitiva sustentável, a partir de ações estratégicas que outras empresas não conseguissem reproduzir facilmente.

As informações trazidas por Glauco, numa visão macro, não era novidade, porém, a precisão dos números fazia com que o diretor de operações não se sentisse confortável. Mesmo com o fato de que a diretoria nunca pensara em retirar a empresa do Brasil, Carmagnani disse que uma decisão pragmática deveria ser tomada no sentido de acatar as recomendações de Glauco.

Carmagnani ainda demonstrou sua preocupação com uma possível perda de tecnologia da borracha expandida para a concorrência, formulação secreta da marca Havaianas, e razão parcial do sucesso nas sandálias. Segundo o diretor, a borracha

expandida é mais confortável e mais durável que as sandálias da concorrência (a Ipanema e o Rider). A perda desta tecnologia poderia causar a equidade de tecnologia, onde duas ou mais empresas iriam vender o mesmo produto e com a mesma tecnologia, seriam diferenciadas apenas pelos designers e o marketing.

Hoje, cada concorrente tem o processo muito definido. Porém, em outras épocas, os concorrentes do segmento tentaram copiar o processo das Havaianas. Daí vieram os comerciais enfatizando “legítimas, só Havaianas”.

Desta forma, a construção de uma planta produtiva na China deveria também levar em conta esse fator.

6.3.3 Visão do Diretor de Marketing

O Sr. Gumercindo Neto ressaltou que a empresa tinha uma estratégia muito bem definida no caso das havaianas. Ao longo dos anos, sempre procurou fazer um produto com a cara do Brasil, com a cultura brasileira, levando essa visibilidade para os consumidores. O marketing sempre procurou trazer esses traços nas sandálias, vinculando assim as havaianas com o Brasil de tantas belezas.

Está claro que existem outros desafios ao se continuar produzindo no Brasil, além do que já foi colocado. Os fornecedores, por exemplo, também já estudam investimentos em outros países, como é o caso da empresa Kunz, que produz formas para calçados na região de Novo Hamburgo que acabou de assinar um contrato para instalar uma unidade produtiva na província da Índia com investimento de US\$ 2,5 milhões e cinquenta empregos no primeiro ano.

Neto afirmou que as havaianas teriam que rever o seu posicionamento no mercado devido à possível produção das havaianas em território chinês, possivelmente buscando desvincular a imagem desse produto ao Brasil. Além disso, a logística seria muito favorável para as exportações de produtos nos Estados Unidos, Europa e os países emergentes pontos muito fortes de vendas do produto, sem falar que os custos de transporte marítimo são menores.

Os produtos chineses entram no Brasil com custos menores do que os produtos brasileiros, mesmo havendo uma sobretaxa sobre eles. Caso fosse possível importar o atual produto, com custos menores, as havaianas iriam atingir

uma fatia ainda maior da população. Soma-se a isso o fato de que outros países emergentes teriam acesso às sandálias, principalmente a Ásia, que é abastecida pela Grendene e a Dupé, concorrentes das Havaianas e que possuem área fabril na Ásia.

Além disso, Neto lembrou que a empresa sempre teve uma imagem de compromisso com a ética nos negócios, tendo projetos sociais e ambientais junto à sociedade brasileira. Também destacou que o grupo sempre buscou a idéia de sustentabilidade, com condições de trabalho e salários justos para os seus colaboradores. Questiona, então, se não teria um impacto negativo o fato de a empresa buscar mão-de-obra mais barata, muito vezes “explorada”, na China? Neto diz ainda, que isso deve ser bem trabalhado para não surtir um efeito inesperado e catastrófico.

Assim como, deveria ser avaliado o impacto no mercado da apresentação das Havaianas “made in china” e não mais “made in Brazil”, como é, atualmente, vendida em todo o mundo. É provável que a cultura brasileira não pudesse mais ser utilizada na propaganda da marca, ajudando no seu posicionamento junto ao mercado.

6.3.4 Visão do Diretor Presidente:

O Sr. Marcio Utsch ficou apreensivo ao ser indagado pelos diretores sobre a possibilidade de transferência para a Ásia, da produção das havaianas, marca que mais gera lucro de todas as marcas gerenciadas pela Alpargatas.

Marcio começou a desenhar aos demais o cenário de se encerrar as atividades no Brasil ou ainda, de maneira otimista, reduzir de forma drástica as operações havaianas no Brasil. Haveria muitas demissões, muitas ações trabalhistas, sem falar nos impactos perante a sociedade.

Além do mais, as Havaianas são ícones em todo o mundo e as ações estão em alta na bolsa de valores, baseado num trabalho de sustentabilidade, aspectos sociais que a empresa sempre procurou fazer em prol da sociedade e o bem estar social dos seus funcionários.

Talvez o que poderia ser feito era não desativar as plantas brasileiras e, sim, estruturar um plano de expansão para a Ásia. Sr. Marcio destacou que a planta

brasileira é lucrativa e os impactos sociais seriam desastrosos na região de Santa Rita, no Nordeste, onde são mais de 10 mil funcionários diretos e mais de 30 mil indiretos.

Márcio lembrou que quando a Alpargatas encerrou as atividades de Veranópolis, uma planta fabril no Rio Grande do Sul que produzia Mizuno e Timberland, muitas pessoas perderam seus postos de trabalhos diretos e indiretos. Mesmo que o departamento de RH, tenha feito um excelente trabalho com incentivo às demissões voluntárias, cursos de aperfeiçoamento para recolocação no mercado das pessoas demitidas, onde mais de sete mil pessoas perderam seus postos de trabalhos, o impacto foi incalculável e o município ainda sofre com o acontecido. Esse fato veio a sua cabeça, quando ele pensou em desativar as plantas do Nordeste.

No entanto, as decisões devem ser tomadas nas reuniões de diretoria. Todos os diretores são acionistas e zelam pela rentabilidade de suas empresas, ou seja, redução de custo pode significar um aumento dos dividendos. Além disso, ano após ano tem se tornado cada vez mais difícil a manufatura no Brasil neste setor, incluindo a alta carga de tributos brasileiros, problemas com sindicatos, greves, falta de desenvolvimento tecnológico que existe no Brasil.

Outro fator que Marcio levantou na reunião foi que para o consumidor brasileiro, o preço é fortemente atrativo, considerando que todos os produtos e as marcas oferecidas são relativamente homogêneos quanto ao seu valor de uso. Marcio se deparou ainda com diversos fatores que precisavam ser analisados, antes de se tomar qualquer tipo de decisão quanto ao projeto apresentado por Glauco.

Márcio comentou que, num primeiro momento, a planta da Ásia poderia absorver a demanda de alguns países, deixando a planta Brasil abastecendo toda a América Latina.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, torna-se necessário analisar a situação da empresa, analisando algumas questões:

- Como se manter no mercado a partir dos próximos anos?
- Era possível continuar fabricando seus produtos no Brasil? Qual o risco desta escolha?
- A empresa deveria aproveitar a demanda crescente do mercado internacional pela alta qualidade de seu produto e investir na expansão da empresa, abrindo uma nova planta fabril? Seria este momento favorável para uma mudança desse tipo?

Segue abaixo dois possíveis cenários, entendendo a viabilidade tanto do mercado quanto da empresa para investir em uma expansão.

- a)** Manter a sua unidade de negócios no Brasil e não expandir a sua unidade produtiva para a China como forma de redução de custos e de tornar, logisticamente, mais viável o escoamento da produção nos mercados Europeu e Americano. Mudar o foco significaria alterar todo o seu planejamento estratégico e assumir um novo desafio. A São Paulo Alpargatas detém uma marca com forte penetração na Europa e sempre vendeu a marca havaianas associada à cultura brasileira. As havaianas continuariam a perder mercado para os produtos chineses.
- b)** Investir numa unidade produtiva na China das sandálias havaianas visando o mercado internacional. A empresa continuaria produzindo as sandálias no Brasil, porém, passaria a direcionar seus recursos para a planta na Ásia. No entanto, será preciso investir em marketing como forma de redirecionar o público, e promover uma dissociação com a cultura brasileira com produtos made in china, porém, desenvolvidos no Brasil. Trata-se de um investimento necessário para manter um produto de grande penetração no mercado competitivo em relação à concorrência.

8 QUESTÕES:

1) Se você fosse da Diretoria da empresa São Paulo Alpargatas, que decisão você tomaria neste caso?

Acredito que, de forma estratégica e racional, a busca por uma redução de custos pode significar uma maior participação de mercado e uma produção em uma escala muito superior a atual.

As empresas brasileiras que estão escoando a produção para a China, como forma de redução do custo e assim manter seus produtos com uma margem saudável de lucratividade estão acompanhando o ritmo do mercado. Essa equação vem na contramão das Havaianas, que ainda é competitiva, com a produção no Nordeste e com os incentivos governamentais percebidos hoje, juntamente com o investimento em equipamentos modernos.

A partir destas ações, a empresa se mantém estruturada no mercado e competindo com outras empresas globais, sem perder foco na conquista de novos mercados e tornar o seu produto desejado, através de fortes ações de marketing e design atrativo.

Como uma alternativa para driblar a valorização do real, as empresas brasileiras de calçados e confecções começaram a contratar empresas na China ou até na Argentina para fabricar seus produtos. Essa é a realidade das empresas em geral, que para sobreviver estão pensando desta forma, caso contrário o futuro não será promissor.

A Alpargatas completou 100 anos de existência no Brasil e muitos diretores passaram pela empresa. Porém, ninguém se deparou com um problema como esse, a necessidade de reduzir os custos para se manter rentável no mercado e as ações vão a partir de demissões até a transferência para outros países com todo o tipo de incentivo fiscal. A China já pratica esse sistema há anos, e atrai milhares de empresas não só brasileiras, mas de todo o mundo, em busca de custos mais baixos e mão-de-obra farta e barata.

O mercado globalizado demonstrou para as empresas brasileiras que só irão sobreviver àquelas corporações que conseguirem de forma rápida e eficiente encolher os seus custos e aumentar sua produtividade.

2- As Havaianas buscam rentabilidade e maior participação de mercado. Sendo você integrante do grupo que irá decidir a estratégia da empresa, para os próximos anos, consideraria o impacto social causado pelas demissões na empresa, a partir do encerramento das atividades industriais das havaianas no Brasil?

São muitas elementos que devemos considerar nesta tomada de decisão, todavia, o Impacto social causado pelas demissões seria irreparável, visto que o município deixaria de empregar milhares de pessoas que hoje são funcionários na empresa. Mas o que de fato poderia ser ainda pior seria a imagem da empresa perante a sociedade, pois deixaria de produzir no Brasil em busca de custos menores de produção, sendo a China um possível destino. A falta mão-de-obra e praticamente a inexistência de taxas sobre os produtos lá fabricados, é visto pela sociedade como uma exploração de mão-de-obra local, pelas grandes empresas. No entanto, não necessariamente a Alpargatas poderia desistir das suas instalações no Brasil, poderia sim implantar uma planta fabril na Ásia, como estratégia competitiva, visto que a unidade Ásia, conseguiria suprir alguns mercados consumidores de Havaianas.

Desta forma, a empresa deve traçar um planejamento voltando-se para o mercado europeu, onde uma fábrica na China iria trazer muitos benefícios para as exportações, visto que o Brasil, por ser um país sem base exportadora, dificulta o envio de produtos ao exterior.

Por outro lado, não deveríamos encerrar as atividades no Brasil, muito embora os custos de produção no Brasil estejam aumentando, os benefícios fiscais, por mais algum tempo, justificam a produção de Havaianas no país, juntamente com o impacto social que o encerramento das atividades iria causar. Uma tendência que iremos enfrentar nos próximos anos é a automatização dos processos, através de investimentos altos em equipamentos sofisticados, a fim da modernização da estrutura, como conseqüências disso, as demissões serão inevitáveis.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Mackron Books, 1994.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ANSOFF, H. Igor, McDONEEL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas. 1993.

BAGGIO, AD. **Estratégias competitivas**. Ijuí: UNIJuí, 1997.

BIELSCHOWSKY, R. Two studies on transnational corporations in the Brazilian manufacturing sector: the 1980s and early 1990s. Santiago, Chile, CEPAL, 1994.

CERTO S. C., PETER J. P. **Administração Estratégica**. Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, práticas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1975.

HAX, Arnold & MAJLUF, N. **Strategic management: an integrative perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

GONÇAVES, R. Competitividade internacional, vantagem comparativa e empresas multinacionais: o caso das exportações brasileiras de manufaturados. Pesquisa e Planejamento Econômico, Paz e Terra, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. Harvard Business Review, 1960.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 10.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

_____. **Estratégica Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus. 191, 352p.

_____. **Vantagem Competitiva**. 13 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. Atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas. 1993, 192p.

TACHIZAWA, Takeshy. REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

WESTWOOD, John. **O plano de Marketing - Guia Prático**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXO 1 – O EFEITO CHINÊS

O Efeito Chinês	
A percepção da maioria das pequenas e médias empresas brasileiras é que os chineses as prejudicaram no mercado interno	
Registraram queda nas vendas	53%
Mantiveram as vendas inalteradas	44%
Registraram aumento nas vendas	3%
...e que a concorrência ficou mais dura no mercado mundial...	
Perderam clientes para concorrentes chineses	61%
Não perderam clientes para concorrentes chineses	31%
Interromperam as exportações	7%
Outros	1%
...mas algumas começaram a enxergar oportunidades na internacionalização rumo à Ásia	
Não produzem e não pretendem produzir na China	66%
Não responderam	27%
Pretendem transferir a produção para a China	4%
Já transferiram a produção para a China	2%
Outros	1%
<i>Fonte: Confederação Nacional da Indústria/Sondagem feita em janeiro de 2007 sobre a percepção de 1 581 empresas dos efeitos da concorrência chinesa nos últimos anos</i>	

ANEXO 2 – REPORTAGENS DE JORNAL

ISTO É DINHEIRO
20 JUN 2007



ELAINE E CARLA, DIRETORAS: aposta na "brasilidade" para atuar num mercado que consome cerca de

190 MILHÕES de pares de sandálias por ano

está bem estabelecido, mas cresce na razão de 10% a 15% ao ano. Nosso plano é diversificá-lo, ampliar a cobertura e estender a demanda ao longo de todo o ano", diz Carla Schmitzberger, diretora da divisão de sandálias da Alpargatas. "Nosso produto tem qua-

Alpargatas US, abrimos também a oportunidade de avançar nos demais mercados externos com estrutura própria", afirmou à DINHEIRO Márcio Utsch, presidente da Alpargatas. "Hoje somos multinacionais. Queremos ser globais." A cada ano, a Alpargatas en-

terior por distribuidores que fizeram um ótimo trabalho de posicionamento no mercado de luxo", explica ela, em entrevista exclusiva à DINHEIRO. "Agora vamos fazer a ponte entre o luxo e o nível médio, para que alcancemos a grande parcela de consumidores." Além disso, ela deverá criar um modelo de negócios bem-sucedido que possa ser replicado em outros países. "Ao criarmos uma

EUA nos próximos quatro anos. A grande novidade é que a Havaianas passa a fazer publicidade no país. "Antes, ficávamos só no boca-a-boca", lembra a diretora. Na campanha publicitária de Nova York, foram investidos US\$ 15 milhões. E ela será massiva. **Nas laterais de vários prédios do bairro do SoHo, por exemplo, onde ficará o escritório, os artistas McFaul e Kustaa Saksi (que têm no currículo trabalhos em marcas como Levi's e Virgin Atlantic) pintaram sandálias estilizadas do tamanho de quatro andares, sobre as quais instalaram tiras gigantes de borracha.** Em outra frente, entre junho e setembro, a empresa colocará mais de 80 inserções em revistas de moda, design e música do país. Tudo muito colorido, com temas florais.

Mas essa brasilidade será suficiente para a Havaianas cair nas graças dos americanos? "O Brasil tem apelo, sem dúvida. Mas é preciso verificar se esse apelo é duradouro e se a empresa tem escala", diz José Roberto Martins, gestor de marcas da Global Brands. "A moda tem que permanecer. Não pode ser algo de um só verão." Segundo ele, o custo para posicionar o nome da empresa no competitivo mercado dos EUA será alto. "Se a Havaianas quer ser um jogador sério, precisa ter capital para sustentar o investimento a longo prazo. Outro quesito importante é diferenciação, entendida como inovação, não só em design, mas em tecnologia, em estilo, em uso." A Alpargatas diz ter. A reação do mercado dirá. **E**

AS HAVAIANAS são responsáveis por 50% do faturamento de R\$ 1,6 bilhão da Alpargatas

lidade e a marca remete à alegria, ao espírito vibrante, à brasilidade. Quer melhor relação custo-benefício?"

Carla não conduz a empreitada sozinha. Para comandar a Alpargatas US (como será chamada a nova empresa), recrutou a executiva americana Elaine Sugimura, cujo currículo ostenta 20 anos de passagens por grifes como Gucci, Fendi e Anne Klein. Sugimura esteve no Brasil na semana passada para conhecer a fábrica da Alpargatas em Campina Grande (PB). O grupo espera que ela eleve os 2% de participação que a Havaianas tem no mercado americano de 190 milhões de pares. Para isso, a empresa controlará toda a operação, da importação à distribuição, passando pelo marketing. Só não haverá produção. "Hoje, a Havaianas é vendida no

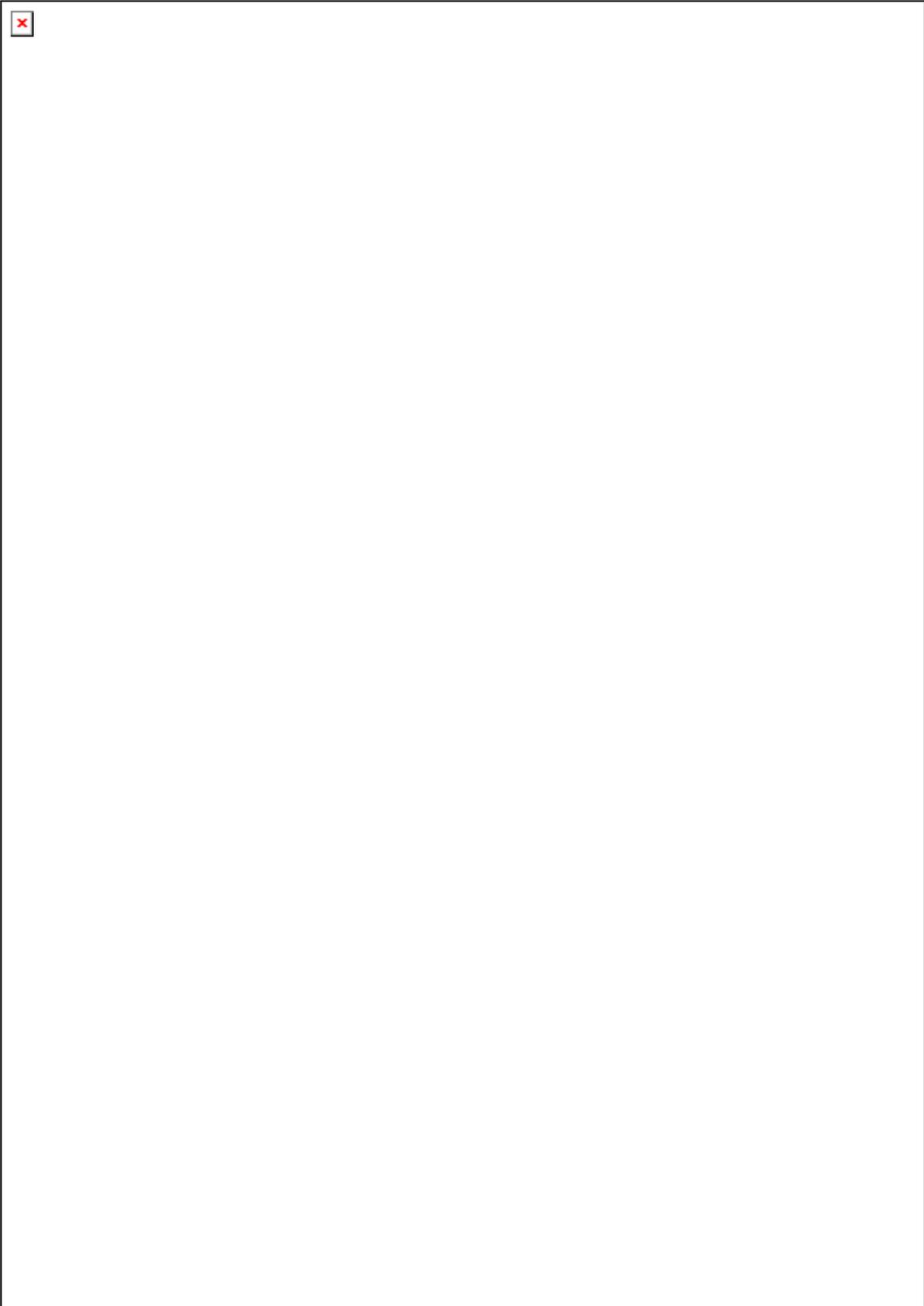
via para o Exterior 17 milhões dos 162 milhões de pares produzidos.

A empresa não divulga números, mas DINHEIRO apurou que a matriz pretende investir US\$ 150 milhões nos

PUBLICIDADE EM PRÉDIO DO SOHO: investimento nos EUA será de

US\$ 150 MILHÕES





AS CIDADES QUE PERDERÃO FÁBRICAS

Quais unidades vão fechar e o número de funcionários, segundo as prefeituras:

BOA VISTA DO BURICÁ

Unidades: 1
Empregados: cerca de 420
Impacto financeiro: cerca de 26% do retorno de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para o município vem da Reichert. São aproximadamente R\$ 440 mil por ano
Destino dos funcionários: incerto

BOM PRÍNCIPIO

Unidades: 1
Empregados: cerca de 600
Impacto financeiro: a empresa garante a principal receita do município, em torno de R\$ 250 mil ao ano (responde por 5,5% do retorno do ICMS)
Destino dos funcionários: podem buscar alternativas no setor moveleiro, oleiro, de confecções ou na agricultura

BOM RETIRO DO SUL

Unidades: 1
Empregados: cerca de 500
Impacto financeiro: acarretará em uma diminuição de cerca de 2,5% da arrecadação
Destino dos funcionários: incerto

CAMPO BOM

Unidades: 3 (uma deve fechar)
Empregados: cerca de 1,3 mil (400 na unidade com previsão de fechamento)
Impacto financeiro: dos R\$ 900 milhões de valor adicionado, aproximadamente R\$ 15 milhões provêm da empresa
Destino dos funcionários: incerto

CHAPADA

Unidade: 1
Empregados: cerca de 230
Impacto financeiro: prefeitura não informou
Destino dos funcionários: incerto

CRISSUMAL

Unidades: 1
Empregados: cerca de 600
Impacto financeiro: o retorno de ICMS proporcionado pela empresa representa aproximadamente R\$ 480 mil por ano para o município
Destino dos funcionários: incerto

ESPUMOSO

Unidade: 1
Empregados: cerca de 160
Impacto financeiro: prefeitura não informou
Destino dos funcionários: ainda incerto



Matriz da Reichert, em Campo Bom, será uma das unidades cuja produção deverá ser encerrada já a partir de julho

Crise calçadista Fechamento de empresa pode deixar mais de 5 mil sem emprego

Municípios já calculam os prejuízos

CARLA DUTRA

Os 72 anos de experiência da Calçados Reichert foram insuficientes para evitar o fechamento da empresa: quando as últimas encomendas saírem da linha de produção, entre julho e agosto, cerca de 5,5 mil funcionários de pelo menos 13 unidades no Estado estarão sem emprego, segundo estimativa de prefeituras e sindicatos. Em alguns municípios, a arrecadação pode cair em até 30%.

A direção da Calçados Reichert evitou falar com a imprensa ontem, mas na segunda-feira à noite confirmou a ZH o fechamento de 20 unidades e a demissão de 4 mil trabalhadores – número que, segundo prefeituras, pode ser acrescido de mais 1,5 mil pessoas.

Na sede, em Campo Bom, onde tem três unidades, as demissões começaram em janeiro e já passam de 300. O curteme e a fábrica de componentes devem ser mantidos, mas as atividades da unidade de calçados, encerradas.

Segundo Juarez Flor, tesoureiro do Sindicato dos Trabalhadores de

Calçados de Campo Bom, já há outras cem rescisões encaminhadas, além de 300 feitas desde janeiro. – É uma demonstração de como a crise atinge até empresas que julgávamos sólidas – avalia.

O Rio Grande do Sul tem cerca de **3,4 mil** indústrias calçadistas, que empregam em torno de **127 mil** pessoas

Sofrem mais as pequenas cidades, como Feliz, no Vale do Café. No município de 12,9 mil habitantes, a empresa emprega cerca de 650 funcionários. Em Bom Princípio e Vale Real, são outros 900 trabalhadores.

– Essas três folhas giram em torno de R\$ 21 milhões por ano e cerca de 30% disso acaba no nosso comércio – estima o prefeito de Feliz, Cesar Luiz Assmann (PMDB).



Juarez segura centenas de rescisões

Parte dos funcionários da região pode voltar ao setor primário, de onde saiu, ou encontrar colocação no setor metalmeccânico de Caxias do Sul. No noroeste do Estado, sem um setor econômico para absorver os trabalhadores, o temor é de que surja um problema social até agora desconhecido. Em Humaitá, afirma o prefeito em exercício Cesar Schwabe (PP), mais de 10% dos 6 mil habitantes dependem da fábrica.

– Até agora, poucas pessoas não tinham emprego aqui na cidade. A Reichert é a maior exportadora gaúcha de calçados e a segunda do país. Em 2006, enviou ao Exterior mais de US\$ 85 milhões. Dirigida ao mercado externo, a indústria não resistiu à queda do dólar e à investida da China.

– Outras empresas voltadas ao mercado externo podem passar por isso. A Reichert foi importante para o desenvolvimento da região. Sempre inovou, foi uma das primeiras a usar esteiras para a produção de calçados femininos de couro – diz Enio Klein, consultor de marketing da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados).

carla.dutra@zerchora.com.br

AS CIDADES QUE PERDERÃO FÁBRICAS

Quais unidades vão fechar e o número de funcionários, segundo as prefeituras:

FELIZ

Unidade: 1
Empregados: cerca de 650
Impacto financeiro: a prefeitura estima que a arrecadação caia entre 25% e 30% em razão do fechamento da empresa e de perdas no comércio
Destino dos funcionários: uma alternativa pode ser o retorno às pequenas propriedades agrícolas ou o setor metalmeccânico de Caxias do Sul

HUMAITÁ

Unidades: 1
Empregados: cerca de 280
Impacto financeiro: município não informou. A empresa é uma das três maiores em retorno de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) no município
Destino dos funcionários: incerto

RESTINGA SECA

Unidades: 1
Empregados: cerca de 180 (outros 210 atuam em uma terceirizada que presta serviço para a Reichert)
Impacto financeiro: não informou
Destino dos funcionários: incerto. A terceirizada, que tem cerca de 210 funcionários, poderá se voltar para o mercado interno, evitando o fechamento

TEUTÔNIA

Unidades: 1
Empregados: cerca de 925
Impacto financeiro: a empresa é responsável por até 12% da arrecadação de ICMS
Destino dos funcionários: incerto

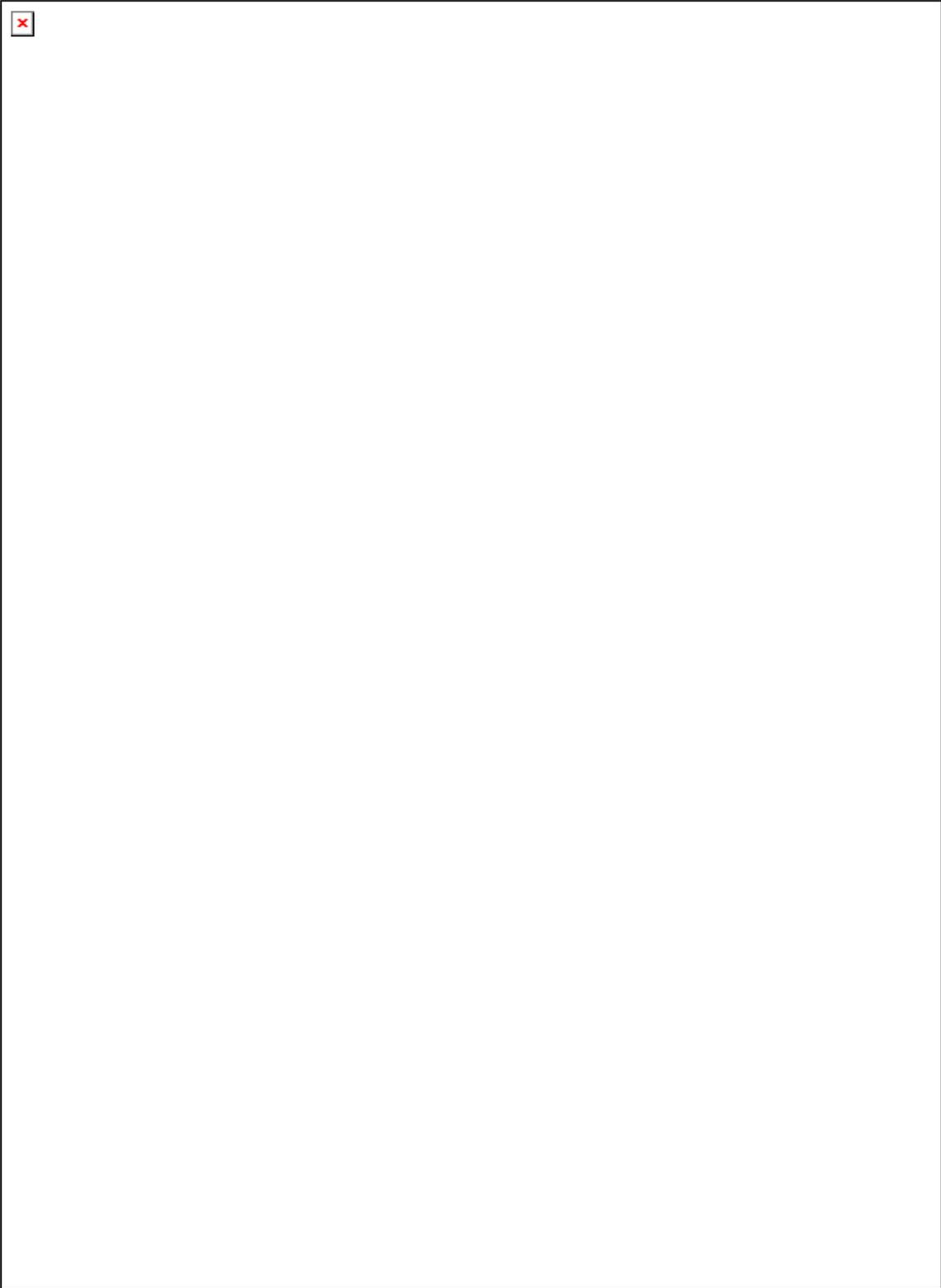
TRÊS DE MAIO

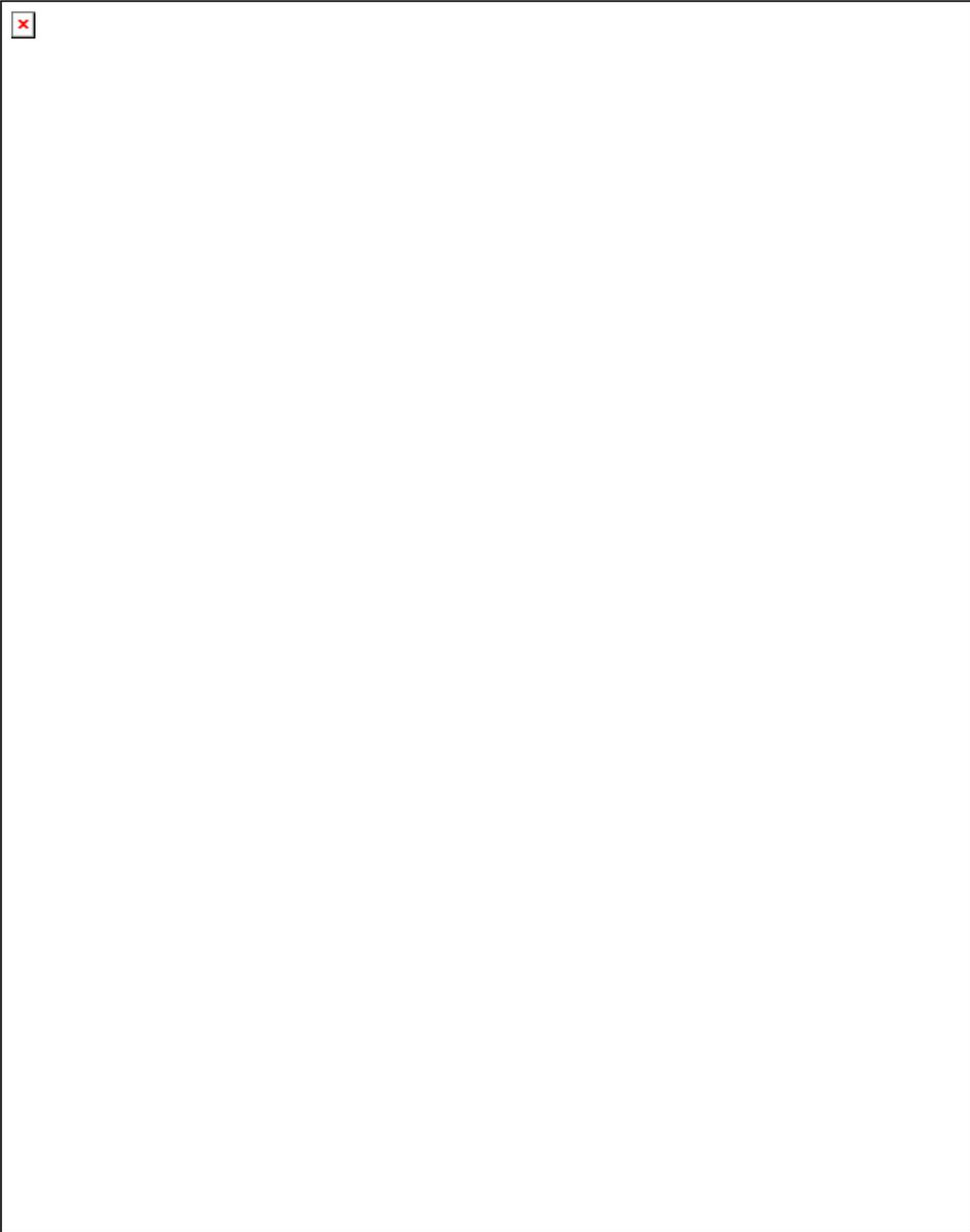
Unidades: 1
Empregados: mais de 250
Impacto financeiro: representa 4% do retorno de ICMS
Destino dos funcionários: incerto

VALE REAL

Unidades: 1
Empregados: cerca de 300
Impacto financeiro: a arrecadação do município, de R\$ 400 mil, deve cair cerca de 10%
Destino dos funcionários: entre 70% e 80% da mão-de-obra é feminina. Parte dela deve migrar para a indústria têxtil de Caxias do Sul, mas a maioria deve ficar desempregada

Fontes: Federação Democrática dos Trabalhadores na Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul, Famurs e administrações municipais







VALOR ECONÔMICO
30 MAI 2007

Conjuntura Dólar baixo fecha empresas e corta empregos, mas criatividade e marca própria salvam negócios

Morte e sobrevivência no vale do calçado

Paulo Totti
De Sapiranga (RS)

Entre cinco e seis da tarde, frio de seis graus, eles chegam ao sindicato. Botas baratas, calças de lá, blusas de moletom, cachecol no pescoço ou touca na cabeça, são mulheres e homens que acabam de receber aviso prévio na fábrica de calçados em que trabalham. Vem mostrar o comunicado da empresa e informar-se sobre seus direitos. Esta é a rotina no prédio de dois andares do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados de Sapiranga, ou sindicato dos sapateiros (como eles próprios chamam sua profissão).

Na tarde em que o Valor visitou o sindicato, na semana passada, a situação era um pouco diferente da habitual. Noventa e nove operários haviam sido simplesmente despedidos, sem aviso prévio e sem notícias de pagamento. "Procurem a Justiça", foi o que lhes disseram. Um terço dos demitidos está agora no sindicato. São 26 mulheres (duas grávidas) e três homens, trabalhadores de uma empresa exportadora que está aos poucos desaparecendo. Em 2004, empregava 650 pessoas. Agora, nas linhas de produção e na área administrativa, restam 62.

A empresa era especializada em exportação. Saiu pelo mundo a oferecer produção sob encomenda (subcontratação). Trabalhava ao gosto do freguês, para grandes distribuidores e redes de lojas que acrescentavam sua própria marca ao produto de Sapiranga. Os chineses e outros asiáticos, que agiam da mesma forma, mas com vantagem cambial, derrotaram-na na competição pelo coberto mercado dos Estados Unidos ou deslocaram-na nas áreas arduamente conquistadas da Europa, da Ásia e até, da América Latina.

O proprietário não dá entrevistas, como a maioria dos empresários do setor, mas aplaudiu quando um colega mais corajoso declarou ao "Estado de S. Paulo" que daria sua fábrica de presente ao novo ministro do Desenvolvimento, Miguel Jorge, se este conseguisse administrar com competência uma

exportadora de calçados com dólar abaixo de R\$ 2,0.

"Desde o último sábado (quatro dias úteis), já entramos com 120 iniciais na Justiça do Trabalho. Agora serão mais 99", diz Ivó Caetano, tesoureiro do sindicato, que, advogada ao lado, resolveu promover uma reunião geral no salão de assembleias. Decidiram que, junto à reclamação das verbas rescisórias, impetrariam medida cautelar para penhorar, em favor dos demitidos, os créditos de ICMS e PIS/Cofins que as empresas têm com a Receita Federal. Se não houver dinheiro na empresa, os créditos poderão servir para honrar a dívida trabalhista. Em caso de falência, pela nova lei, os trabalhadores terão prioridade, até o teto individual de 150 salários mínimos. Atualmente, o sindicato patrocina 4 mil ações.

Sindicato quer penhorar créditos de ICMS a favor dos demitidos por empresas exportadoras

Esta é uma cidade que vive do calçado. Hoje seus habitantes são 88 mil. Eram menos na primeira metade da década de 90, quando o número de "sapateiros" chegava a 35 mil, agora reduzidos a 16 mil, com salário médio de R\$ 550. Entre médias e pequenas empresas, fecharam mais de 30 nos limites do município nos últimos três anos.

Resistem as que já trabalhavam para o mercado interno ou tinham rede de lojas de marca no exterior, como a Paquetá, com calçados femininos de custo médio. A Paquetá também não dá entrevistas, mas sua unidade em Sapiranga produz a plena capacidade e, segundo se comenta no sindicato, "está até contratando".

Exatamente entre a fábrica da Paquetá e o sindicato, como a separá-los, está um prédio moderno, térreo, pintado de rosa, bem cuidado, com mais de um quartelão de área ocupada. Lá dentro existe uma fábrica completa. Parada. E o prédio está fechado. O

imóvel era de uma exportadora subcontratada que faluiu. O novo dono do imóvel não encontra clima para colocar as máquinas a funcionar ou passá-las para a frente. "Não queremos máquinas nem prédios como garantia de débitos trabalhistas, pois não têm liquidez", diz Caetano. Por isso, a penhora dos créditos fiscais.

A situação em Sapiranga não difere da que se verifica nos 24 municípios produtores de calçados femininos do Rio Grande do Sul. Com epicentro em Novo Hamburgo, à meia hora de Porto Alegre, a indústria se espalhou pelas margens do Rio dos Sinos e do Rio Taquari, em direção à Serra Gaúcha. Nesta região, a dez minutos de Novo Hamburgo, está Campo Bom, um município onde, em 1935, se instalou a Reichert Calçados, a maior de todas, que, antontem, anunciou o encerramento de suas atividades.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados), o Rio Grande do Sul tinha, em 2005, 3.419 empresas que empregavam 126.784 pessoas. Já nessa época, a indústria demitia mais do que admitia. Segundo o Caged, do Ministério do Trabalho, o saldo de empregos com carteira assinada do setor no Estado, em 2005, foi negativo em 16.720. A esse estoque de desempregados, somaram-se 4.672 no ano passado. Mas há muitas terceirizações (ateliês, de acordo com o jargão local), que empregam sem carteira assinada e são as primeiras a demitir. Estas não constam das estatísticas.

Segundo a Federação dos Trabalhadores na Indústria de Calçados, 65 fábricas ou unidades industriais foram fechadas desde 2005. O Rio Grande do Sul é o Estado que mais exporta calçados, com quase 70% do total. Seguem-se São Paulo e Ceará. Em pares de calçados exportados, comparado o primeiro trimestre de 2007 com igual período de 2006, houve redução de 15% (31,77 milhões em 2006 e 27,07 milhões em 2007) no Rio Grande do Sul. Em valor, a queda foi de 3,6% (US\$ 413 milhões contra US\$ 398 milhões). No total das exportações brasileiras, a queda é de

0,3% no valor e de 8% em volumes.

Os últimos impactos do dólar baixo podem, entretanto, agravar a situação, adverte o diretor-executivo da Abicalçados, Heitor Klein. "Há grande quantidade de contratos fechados com dólar a R\$ 2,20 ou mesmo R\$ 2,30. Na hora de entregar e receber pelo câmbio do dia, a exportação não cobre os custos. Tornou-se dramática uma situação que já era grave."

Klein lembra que a crise não é surpresa. Desde 2005, a Abicalçados, com apoio de outras entidades patronais e também dos sindicatos de trabalhadores, reclama contra a política cambial. Aparentemente resignado ante a notícia oficial de que o câmbio não mudará — acrescida do anúncio pelo Ministro do Desenvolvimento de que o darwinismo é diretriz da política industrial — o setor passou a pleitear o enquadramento de todas as empresas no Simples, elevação para 35% na Tarifa Externa Comum dos similares importados, e um prazo mais rápido para a devolução dos créditos fiscais, além de elevação do imposto de exportação para o couro wet blue. São medidas paliativas, reconhecem, mas que ajudariam na resistência ao real valorizado. Até agora só houve a elevação da alíquota.

Ontem, em São Paulo, mesmo diante da notícia de 4 mil demissões da Reichert, o ministro do Planejamento, Paulo Bernardo, apenas repetiu que o governo está trabalhando nas medidas para desonerar os setores prejudicados pela valorização excessiva do câmbio. "Mas é necessário analisar e avaliar quais serão as consequências para a economia como um todo", disse ele, ao ser questionado se elas não estão demorando muito para sair. "Não se pode fazer isso da noite para o dia", acrescentou, afirmando que não se pode mudar a política econômica por conta de um segmento da economia.

Em 2005, uma manifestação dos trabalhadores contra a política cambial interrompeu a estrada federal que liga o Vale dos Sinos a Porto Alegre. Um operário morreu quando, algemado, teve o pescoço partido por um cassete

de soldado da Brigada Militar.

Não é esta a primeira grande crise da indústria de calçados. Pelos mesmos motivos, dólar baixo, houve quebra de geral das indústrias tradicionais no Rio Grande do Sul, de 1994 a 1999. "Foi quando Sapiranga tinha aqueles 35 mil sapateiros", diz o sindicalista Caetano, com nostalgia.

Na época já se recomendavam modernização, design sofisticado, mudança de métodos de marketing internacional e reengenharia nas linhas de produção. "Tudo isso foi feito, a indústria se reequipou e recuperou-se", diz Klein. "Em 2004, conseguimos melhorar a qualidade e o preço médio do nosso calçado. Produzimos 750 milhões de pares ao ano e estamos presentes em 120 países do mundo. Mas agora, a reengenharia já foi feita e temos de enfrentar a concorrência chinesa, que praticamente não existia há dez anos."

Número de "sapateiros" na cidade chegava a 35 mil nos anos 90; agora eles são apenas 16 mil, com salário médio de R\$ 550.

Concorda com ele o sindicalista Caetano: "A maioria das empresas não demite porque quer simplesmente economizar. Já fizeram isso no passado. Agora demitem porque perderam mercado. Algumas, como a Reichert, entregam sua última encomenda com prejuízo, pagam os trabalhadores e fecham. Outras ficam devendo para governo, fornecedores e trabalhadores."

Uma empresa calçadista moderna será talvez a que mais emprega mão-de-obra por unidade produzida. Especialmente no ramo de calçados femininos — a especialização gaúcha — por mais atualizada que seja a linha de produção — técnicas computadorizadas são usadas na modelagem e o corte já pode ser feito por máquinas — será sempre necessária a mão-de-obra artesanal, dada a variedade exigida pelo mercado. Estimava-se que mil pares de qualida-

de por dia precisam, em média, de

300 pessoas na linha de produção. Mas nem tudo é crise. Há empresas que descobriam formas de sobrevivência com criatividade e otimismo. É o caso da Via Uno, fundada há 16 anos, em Novo Hamburgo, com a produção de 30 pares por dia e uma marca (Pizón) muito pouco atraente. Ao sobreviver à crise da valorização do real em 1994, o fundador, César Minetto, resolveu mudar a marca para Via Uno e lançar-se à conquista da mulher da classe B, de 20 a 40 anos, a quem não agradavam os calçados sintéticos de baixo preço, mas sem perder aquisitivo para o calçado de couro clássico e bem mais caro.

Nesse intervalo atinou a Via Uno, que resistiu às propostas de trabalhar sob encomenda e preferiu conquistar mercado com design e marca própria. "Substituí um simples fabricante fácil, basta optar pelo de menor preço. Substituí uma marca forte e consolidada e diferente", diz Paulo Kielling, 29 anos, gerente de marketing da empresa. "Por isso, fomos para o mundo com a ambição de ter um canal direto com o consumidor."

Há três anos, no Chile, a Via Uno fez sua estreia na linha de franchising. Instalou-se com uma loja exclusiva num shopping center de Santiago. A franquía chilena foi piloto para uma rede de lojas por todo o Brasil e no exterior. Ontem, inaugurou-se em São Paulo sua 77ª loja franquizada do Brasil. Até domingo, com mais duas em Belo Horizonte e uma em Porto Alegre, seremos 80. E a meta é fechar o ano com 100. A empresa já tem franquias em toda a Europa, inclusive nos fechados mercados de Itália e Espanha. Nos Estados Unidos, Canadá, México e Argentina, também. São 85 as lojas Via Uno no exterior. "Somos, como todos os fabricantes e exportadores, os problemas do câmbio e do juro que se agravam com a competição chinesa. Mas vamos em frente", diz Kielling, que, "por motivos estratégicos", não dá números sobre produção e faturamento, apenas o de operários da fábrica de Novo Hamburgo: 4 mil. (Colaborou Sérgio Lamucci, de São Paulo)