

ANÁLISE DAS AÇÕES EMPREENDIDAS PELOS GESTORES DIANTE DA CRISE CALÇADISTA NO PERÍODO DE 2008 À 2011, NA CIDADE DE CAMPO BOM/RS

Amanda Cristina Behs¹

Dilani Silveira Bassan²

RESUMO

A crise mundial que afetou o mercado calçadista, no período de 2008 a 2011, trouxe muitas mudanças para a cidade de Campo Bom, principalmente o encerramento das atividades de muitas empresas importantes do ramo, deixando um grande número de pessoas desempregadas e modificando a economia da cidade. Esse artigo tem por objetivo analisar, através de dados qualitativos baseados em uma entrevista com gestores das empresas calçadistas de Campo Bom, as ações empreendidas por eles no período definido pela pesquisa. Foi utilizado o método de abordagem dedutivo e procedimento exploratório. Para se obter um profundo conhecimento, foi adotado o estudo de caso, sendo que o desenvolvimento da pesquisa é bibliográfico, contando com uma seleção de autores como Michael Porter, Philip Kotler, José Augusto Castro e outros renomados para a complementação do estudo. A opção dos gestores em voltar a trabalhar com o mercado interno, fazer alterações no quadro funcional e na estrutura da empresa, foram escolhas fundamentais para dar continuidade ao trabalho.

Palavras-chave: Calçado. Mercado Calçadista. Crise Mundial.

ABSTRACT

The global crisis that affected the footwear market in the period of 2008 to 2011 brought many changes to the city of Campo Bom, especially the shutdown of many companies activities. It left a large number of unemployed people and it modified the economy of the city. So this article has a purpose of analyze, through qualitative data based on an interview with managers of footwear companies in Campo Bom, the actions taken by them in that period studied. It was used the deductive approach and exploratory procedure. The study of case was adopted to get a larger understanding. Wherein the development is a bibliographic research with a selection of authors such as Michael Porter, Philip Kotler, José Augusto Castro and other renowned authors for completion of the study. The choice of managers to be back working with the internal

1

Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. behs.amanda@gmail.com

2

Professora do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. dilanib@faccat.br

market, make changes in the staff and in the structure of the company was fundamental to continue the work.

Keywords: Footwear. World Market. Crisis Footwear.

1 INTRODUÇÃO

Diante da crise em que o mercado do calçado se encontrava no período de 2008 a 2011, gestores do setor calçadista precisaram agir em benefício de suas empresas, a fim de passar pela situação da melhor maneira possível.

O município de Campo Bom, no qual a economia tem como base o setor do calçado, sofreu as consequências da crise tendo queda nas suas exportações e, conseqüentemente, uma diminuição da fabricação de calçados.

Frente a essa situação, o objetivo geral do presente trabalho é analisar as ações empreendidas pelos gestores diante da crise calçadista, no período de 2008 a 2011, no município de Campo Bom, assim como identificar as causas da crise e descrever as conseqüências por ela gerada.

A escolha do tema se deu pela curiosidade em estudar as estratégias utilizadas pelos gestores diante da crise; além disso, descobrir, por meio da análise de dados, os fatores determinantes utilizados pelas empresas no enfrentamento desse problema.

O estudo é relevante, principalmente para a população de Campo Bom, pelo fato de revelar à sociedade atitudes executadas pelas empresas no intuito da manutenção dos empregos, da arrecadação de tributos para a prefeitura e, principalmente, da geração de renda do município. Aos acadêmicos, que poderão utilizar a pesquisa como referencial para outras pesquisas que venham a complementar o assunto, assim como, desenvolver suas próprias opiniões e até mesmo colocar em prática as ações e decisões empreendidas pelos gestores em suas empresas no futuro.

O trabalho consiste no método de abordagem dedutivo, de natureza exploratória, com dados qualitativos. Será executado por meio de uma entrevista contendo seis questões fechadas, aplicada aos gestores de empresas de exportação de calçados ou que exportavam no período do estudo.

A pesquisa contará com uma base teórica atualizada e selecionada, contando com diversas bibliografias, artigos e livros nacionais relacionados ao assunto como: o mercado externo, a origem da crise em 2008, a maneira como se desenvolveu a indústria calçadista em Campo Bom e as estratégias de mercado utilizadas pelos gestores.

2 MERCADO EXTERNO

O mercado internacional consiste na troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais decorrentes de um contrato de compra e venda. Existem diversos benefícios para uma empresa que quer investir na exportação, como o seu desenvolvimento, a sua modernização e seu melhor aproveitamento da capacidade instalada, com chances de incrementar a produtividade, reduzindo custos operacionais e aprimorando a qualidade.

As razões pelas quais uma empresa toma a decisão de exportar seus produtos, segundo Castro (2005), podem ser diversas. Entre elas, destacam-se:

- **Marketing e *status*:** Aos olhos dos consumidores brasileiros, quando uma empresa exporta para mercados em que o nível de exigência e controle por parte de consumidores como Europa e Estados Unidos é alto, torna-se *status* e prestígio utilizar um produto da mesma, constituindo-se em uma eficiente campanha de marketing.
- **Melhorias financeiras:** Existem mecanismos internos, para as exportações realizadas com pagamento à vista ou a prazo, que permitem a antecipação das receitas antes que se inicie a produção da mercadoria, propiciando à empresa a maximização do seu capital de giro, melhorando o fluxo de caixa e reduzindo o custo financeiro.
- **Qualidade e operacionalidade:** Sabendo que o mercado externo exige técnicas mais desenvolvidas de produção e controle de qualidade mais rigorosos, automaticamente o mercado interno também será beneficiado, pois as mesmas técnicas serão utilizadas para produzir os produtos, provocando um aumento em lucratividade, produtividade e competitividade.
- **Redução de instabilidade e diluição de risco:** Pelo fato de ocorrerem riscos de instabilidade e alterações na política econômica interna, a destinação de parte da produção das empresas para o mercado externo dilui os riscos comerciais e econômicos, pois dificilmente ocorrem retrações em mercados distintos, ou seja, interno e externo.

Segundo Maia (2008), os principais países exportadores não tributam as exportações, devido à concorrência no mercado internacional; os artigos com preços altos em consequência dos impostos não conseguem ser competitivos.

Dessa forma, no momento em que ocorre uma crise no mercado interno, a exportação é de extrema importância, pois através dela se pode gerar novos empregos e equilibrar a economia.

Em um estudo realizado pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2014), a diversificação de mercados, ou seja, o destino das exportações garante um desempenho mais positivo, pois a crise nos principais mercados poderia ser pior, se este não tivesse essa pulverização do calçado brasileiro.

3 ORIGEM DA CRISE DE 2008

Sendo originária a partir do setor imobiliário dos Estados Unidos da América, a crise de 2008 refletiu no mundo todo devido à globalização. Com o objetivo de fazer a economia desenvolver, o Banco Central dos EUA reduziu os juros entre o período de 2000 à 2005, fazendo com que a população pegasse mais empréstimos e financiamentos, a fim de encorajar os consumidores e empresas a gastar mais; devido a este fato, o setor imobiliário cresceu.

Diante dessa situação, foi criado o sistema de hipotecas, que segundo Brum, Bedim e Pedroso (2012), tornou-se decisivo para o desenvolvimento da crise. O sistema tratava de um empréstimo de alto risco, concedido às famílias de baixa renda, com histórico de inadimplência e sem patrimônio.

Na visão de Krugman (2009), o cidadão que teria comprado um imóvel no seu auge, mesmo com entrada de 20%, provavelmente estaria com o patrimônio líquido negativo em relação ao imóvel, ou seja, o valor de mercado seria inferior ao saldo devedor.

No momento em que o governo precisou aumentar as taxas em 2005 para reduzir a inflação, os preços dos imóveis caíram, fazendo com que o refinanciamento dos imóveis para os clientes que estavam inadimplentes ficasse impossível de qualquer negociação, gerando um grande problema para o sistema bancário internacional em 2007, fazendo a crise se alastrar pelo mundo.

Em 2008, inevitavelmente a crise chegou ao Brasil, afetando a agricultura, o setor externo da economia, os empregos e a indústria. Segundo Jardim (2010), a economia brasileira foi atingida pela queda das exportações e restrição ao crédito. O etanol, a carne e o complexo da soja foram os mais afetados.

Ainda em 2008, no entender de Prates e Cunha (2011), a crise foi se alastrando para outros segmentos do mercado financeiro americano e sucederam resgates e aquisições de instituições financeiras relevantes que culminaram com a falência do Banco Lehman Brothers. Nessa etapa, a retração de linhas de crédito atingiu países emergentes com elevados déficits em transações correntes, como a África do Sul e Turquia ou com elevado endividamento de curto prazo, como a Coreia do Sul.

Ainda, consoante Prates e Cunha (2011), a crise desencadeou-se em um problema sistêmico, que resultou na paralisia do sistema financeiro internacional e se alastrou pelos países avançados e emergentes, ocasionando a queda dos preços de produtos e da demanda mundial, aumento das remessas de lucros pelas empresas e bancos, interrupção das linhas de crédito e forte contratação dos empréstimos bancários. Em meados de março de 2009, os governos dos países emergentes asiáticos e latino-americanos acionaram um conjunto de iniciativas anticíclicas de política econômica para conter a depreciação de suas divisas e atenuar os impactos causados pela crise, sendo que de março a junho de 2009 houve os primeiros sinais de estabilização.

O setor externo da economia brasileira foi impactado pela queda dos preços dos *comodities*, desvalorização cambial do real frente ao dólar e redução da demanda global. Ocorreu uma inversão nos fluxos de capitais, pois antes da crise existia a entrada de capitais e, logo após, a saída de capital, devido à aversão dos estrangeiros ao risco.

A oscilação cambial prejudicou as empresas calçadistas desde a crise que se abateu nos Estados Unidos da América, o dólar teve uma queda drástica frente às moedas internacionais, assim como o real. Para Heitor Klein da ABICALÇADOS, não há dúvidas que o dólar alto é bom para o setor exportador brasileiro, mas o que preocupa é a volatilidade, na medida em que prejudica as negociações. A tabela abaixo apresenta o histórico das cotações do dólar em 2008 a 2011.

Quadro 1 - Dólar comercial mensal no período de 2008 a 2011

DOLA R COME RCIAL OFICI AL MENS AL	jan	fev	mar	abril	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
	2008	1,745	1,7541	1,6947	1,6822	1,6601	1,6368	1,591	1,6389	1,8125	2,1551	2,28
2009	2,3803	2,268	2,3012	2,1992	2,0762	1,9458	1,942	1,8385	1,8087	1,7037	1,729	1,7557
2010	1,7711	1,867	1,7644	1,7483	1,7967	1,7971	1,769	1,7716	1,7169	1,6604	1,7198	1,6988
2011	1,6843	1,6682	1,6692	1,5776	1,6328	1,596	1,5743	1,5956	1,7106	1,7376	1,7649	1,8609

Fonte: Banco Central do Brasil

De acordo com Santos (2012), vale ressaltar que a China, maior produtora de calçados do mundo, também afetou o mercado brasileiro pelo fato de possuir mão de obra barata, baixos custos de benefícios sociais, eficiente logística, entre outros fatores e de acordo com o site do Senado (2007), uma em cada quatro empresas concorre com os importados da China e 54% dos exportadores brasileiros enfrentam concorrência dos produtos chineses.

Ainda, segundo o site do Senado (2007), a China tirou mais de 50% de clientes de empresas brasileiras que disputam o mercado externo com os produtos existentes naquele país. Por isso, 6% dessas empresas pararam de exportar porque não resistiram à concorrência, sendo que os mais prejudicados foram os setores de vestuário, de couros e de calçados.

Nas indústrias, 52% do mercado interno expostas à competição chinesa perderam clientes e os setores de têxteis, vestuário, equipamentos hospitalares e de precisão e calçados foram os mais afetados entre eles. O setor do calçado, agronegócio e siderúrgico sofreu com a suspensão de contratos de clientes internacionais, devido à crise externa. Essas empresas tinham posições importantes no mercado interno.

No entanto, Jardim (2010) argumenta que para amenizar a crise, o governo brasileiro precisou tomar algumas providências como, assegurar os programas de renda mínima e incentivos ao consumo. A taxa da inflação também foi atingida pela crise, pois com a depreciação da taxa cambial, o preço elevado dos produtos

importados foi inevitável, gerando pressões inflacionárias, já que diversos produtos nacionais utilizam insumos importados. A recessão, assim, contribuiu para a queda na demanda internacional de matéria prima brasileira que entre 2007 e 2008 foi um dos principais motivos para a pressão sobre os preços (JARDIM, 2010).

Vale ressaltar que a inflação foi mantida sob controle, já que o tempo de duração e o tamanho da crise fez a retração de crédito gerar uma desaceleração na demanda interna.

4 DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA CAMPOBONENSE

Os colonos que se instalaram no município de Campo Bom dominavam a técnica de fabricar materiais de selaria e calçados, devido à oferta de couro por parte dos tropeiros. A industrialização do couro não tinha como objetivo a fabricação de calçados e, sim, artigos de montaria, já que não era hábito, na época, utilizar sapatos. Segundo *Cidades do meu Brasil* (2014), os primeiros imigrantes Europeus instalaram – se no município a partir de 1814.

Conforme Scheffel (2011), em função do frio no inverno, os colonos passaram a utilizar artigos de couro, pois os tecidos importados eram de valores altos. Os tamancos, chinelos e botas passaram a mover a indústria artesanal devido à sua procura.

O comerciante Jabob Vetter foi o pioneiro da indústria de calçados em Campo Bom, instalando junto ao seu comércio, um curtume e uma chinelaria. E, juntamente com os seus filhos, começou a expandir o negócio tornando-se a primeira indústria da atividade coureiro-calçadista, no município. Esse audacioso empreendimento, segundo Scheffel (2011), serviu de inspiração para outras iniciativas.



Fonte: Google Maps

Em 1904, Gustavo e Emilio Vetter, filhos de Jacob, assumiram a direção da empresa sempre adequando-a às necessidades da época. Alguns anos depois a empresa foi transferida para um prédio amplo, moderno e, acima de tudo, próprio.

Constituíam-se então a empresa Vetter Irmãos, para a qual foram contratados técnicos de produção, máquinas modernas foram adquiridas e operários foram empregados de forma efetiva. Assim consolidou-se um grande negócio, onde uma simples atividade tornou-se indústria de calçados, modelo para muitos empresários que buscavam novos mercados.

A Vetter Irmãos marcou o progresso do município, pois em 1940 outras indústrias de calçados começaram a se formar. A maioria dos fundadores pertenciam anteriormente ao quadro de funcionários da empresa Vetter. A comunidade campobonense passou a se envolver no desenvolvimento da cidade (SCHEFFEL, 2011).

Ao longo dos anos, indústrias de grande potencial iniciaram suas atividades e, finalmente, na década de 60, de acordo com a Prefeitura Municipal de Campo Bom (2014), houve a primeira exportação de calçados.

Hoje, mesmo depois da crise calçadista, de acordo com informações da Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo, o município contempla 272 indústrias de calçados e emprega 6.578 pessoas no ramo. Na atividade de exportação, segundo o Sindicato Patronal de Campo Bom (2014), totaliza seis empresas.

A fim de verificar a influência da crise na arrecadação municipal, foi solicitado à prefeitura municipal de Campo Bom, os valores dos tributos (ICMS) arrecadados

pelos municípios no período de 2007 a 2011. Porém, cabe ressaltar, que a fatia pertinente às indústrias de calçados não estava separada, ou seja, os valores são totais.

- 2007 - R\$ 21.115.544,85
- 2008 - R\$ 26.318.863,50
- 2009 - R\$ 24.583.842,99
- 2010 - R\$ 27.854.267,23
- 2011 - R\$ 29.621.219,11

A partir dos dados sobre ICMS do município de Campo Bom, é possível verificar que mesmo estando em valores totais, a evolução de 2007 para 2011 foi positiva, ou seja, não é possível observar um impacto da crise sobre a arrecadação municipal.

5 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

Para se tornarem mais competitivas, as empresas precisam estabelecer estratégias. De acordo com o Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas (Sebrae), para defini-las é preciso fazer análises de indicadores financeiros, não financeiros, setoriais e regionais. O planejamento é fundamental para o sucesso das empresas (SEBRAE, 2014).

Porter (2009) já dizia que as diferenças estratégicas resultam das características de cada empresa, ou seja, os resultados no exercício das atividades que compõem a cadeia de valor como logística, processamento de pedidos, projeto de produtos, montagem, treinamento, entre outros. A estratégia pode durar por causa das escolhas e renúncias da empresa, o que quer dizer, a compatibilização das escolhas, umas com as outras, na cadeia de valor ajustadas a seus propósitos.

Devido a mudanças institucionais, macroeconômicas e à concorrência internacional, houve uma grande mudança no ambiente competitivo em que participam as indústrias calçadistas brasileiras.

Os autores Francishini e Azevedo (2003) afirmam que como mudança institucional pode se considerar a abertura comercial em 1988, que teve como metas a abolição do regime de importação, a redução tarifária, a unificação da incidência

de impostos sobre importação e a redução de alíquotas, deste modo, elevando o custo da mão de obra.

Todavia, como mudanças macroeconômicas destaca-se a sobrevalorização cambial, pois com a valorização da taxa de câmbio ocorreu um déficit na balança comercial, aliado ao aumento das importações e baixa nas exportações. Cada empresa sofreu de acordo com o seu seguimento.

Considerando as mudanças na concorrência internacional, o Brasil perdeu espaço, pois houve um aumento na qualidade dos sapatos chineses e a redução de custos de produção, na Itália. Tudo isso levou à redução no volume de exportação das indústrias brasileiras.

Ainda, de acordo com Francishini e Azevedo (2003), diante do novo ambiente competitivo, as empresas sofreram o impacto e resolveram agir. As estratégias de mercado utilizadas foram tecnológicas, de localização e reorganizadoras.

Nas estratégias tecnológicas, as empresas ampliaram sua capacidade tecnológica fazendo um estudo das condições de ambiente e condições internas da empresa, assim como as especificações de direções e objetivos de desenvolvimento, além da determinação das atividades a serem desenvolvidas para a ampliação da capacidade tecnológica.

Nas estratégias de localização, as empresas precisaram transferir suas unidades de um estado para o outro, a partir de vantagens. Verifica-se que muitas transferiram suas organizações para o Nordeste, pois o custo de produção, naquela região, seria mais baixo. Assim, na região nordeste os custos provenientes de salários dos trabalhadores são significativamente menores do que o custo em regiões tradicionais; considerando apenas o estado do Ceará verifica-se que 88% dos trabalhadores do ramo calçadista tinham renda média inferior a dois salários mínimos, enquanto no estado de São Paulo e Rio Grande do Sul esse percentual passava de 29% e 34%, respectivamente (FRANCISHINI; AZEVEDO, 2003).

As empresas competem também na estratégia de inovação em produto, as quais estão investindo na criação de conceitos de produtos novos para clientes e segmento de mercado definidos. Tais empresas garantem uma alta lucratividade no período em que usufruem a posição de monopólio de mercado. O único problema encontrado é a concepção de novos produtos e seus respectivos processos de produção.

Para Kotler (2008), são inúmeras as poderosas forças que estão tornando o desenvolvimento de uma marca um fator de sucesso e estratégia para as empresas. Uma marca forte consegue construir e manter fortes percepções na mente dos consumidores. O nome e as associações se resumem a tudo àquilo que já está sendo oferecido, como a qualidade, confiabilidade, o valor pelo dinheiro, ou seja, tudo isso faz parte das percepções da pessoa sobre essa determinada marca.

Ainda, na óptica de Kotler (2008), mesmo a mais perfeita campanha de publicidade terá resultado se uma empresa carece de coração ou alma, se não entende o conceito da marca, ou se não se conecta ao mundo em que está inserida. A marca forte é aquela que consegue entender a maneira pelo qual os consumidores percebem cada aspecto daquilo que a empresa empreende, ou seja, precisa de consistência e transparência para que se entenda o verdadeiro significado. Em um tempo em que tudo parece igual, Kotler (2009) ressalta que as marcas constituem uma das poucas oportunidades para estabelecer a diferença.

6 RESULTADOS

Para a realização desse trabalho, foi aplicada uma entrevista com perguntas fechadas, junto aos gestores de 3 empresas de calçados no município de Campo Bom-RS, assim como pesquisa no site da prefeitura de Campo Bom, além do contato com o Sindicato Patronal de Campo Bom para identificar as empresas de exportação existentes ou que existiam no período. Para manter o sigilo das empresas, essas serão denominadas como X, Y e Z.

A empresa X já atua há 24 anos no mercado do sapato. O seu quadro de funcionários atualmente é 1/10 do que foi antes da crise calçadista de 2008 e marcou história na cidade de Campo Bom, sendo uma das primeiras empresas a exportar calçados.

Em 2008, a queda do volume de exportação de calçado, ocasionada pela crise, fez a empresa perder muitos clientes estrangeiros, principalmente na Europa e Estados Unidos da América, pois os valores que esses importadores pagavam ao par de sapato teve um aumento significativo devido aos altos custos fixos que a empresa X possuía.

Não havendo outra solução, inicialmente os custos fixos começaram a ser recalculados. A partir daí, a próxima etapa foi treinar a mão de obra, a fim de

modernizar os equipamentos para produzir mais com melhor qualidade, ou seja, no momento, a solução seria produzir um produto com um valor agregado maior para um cliente com exigência e qualidade diferenciados, onde poderia adequar o valor ao produto, ou seja, produzir mas sem aumentar os custos e não perder na qualidade, cobrando assim um preço de acordo.

A empresa X não utilizou nenhum tipo de incentivo do governo e não agregou nenhum outro tipo de segmento, precisou se adequar de tempos em tempos, conforme a mudança foi acontecendo. E, ainda, confirmou que foi através dessas mudanças que a empresa pode reverter esse quadro. Atualmente, a empresa X está focada no mercado interno e não tem interesse em voltar a exportar, porém permanece com a atividade exportadora, caso surja alguma oportunidade viável no futuro.

As respostas da entrevista da empresa Y foram muito semelhantes às respostas da empresa X. Essa já atua no mercado há 25 anos e foi preciso reduzir o quadro de funcionários em 180 pessoas, o que representava na época 50% do efetivo. Além disso, foram concedidas férias coletivas, redução de custos diretos e indiretos e iniciou-se a procura por novas parcerias. A empresa não utilizou nenhum tipo de incentivo e não agregou nenhum tipo de segmento. O mercado interno foi a grande solução naquele momento e a atividade exportadora nunca mais foi utilizada pela empresa, que mostra não ter mais nenhum tipo de interesse. Na medida em que a empresa foi se recuperando em termos financeiros e também de serviço, alguns funcionários foram readmitidos, já que a mão de obra que tinham na época era eficiente e acima de tudo experiente.

A empresa Z foi fundada há 5 anos, porém os seus gestores atuam há 25 anos no mesmo setor. O maior problema identificado pelo gestor foi a diminuição de pedidos. Além disso, em toda a cadeia coureiro calçadista o crescimento da produção dos chamados Tigres Asiáticos (Singapura, Hong Kong, Coréia do Sul e Taiwan), que são territórios e países situados no sudoeste da Ásia, apresentaram grandes taxas de crescimento e industrialização nos anos de 1960 e 1990. Esses vendiam aceleradamente os seus pares de sapatos.

Assim, dada a situação em que a empresa se encontrava, a estratégia utilizada foi buscar mercados de calçados femininos de alto padrão, com maior valor agregado e forte apelo pela moda. O chamado “*fastfashion*” que significa moda rápida, utilizada por grandes magazines para a produção rápida e contínua de

novidades, inviabiliza a importação de outros países, favorecendo assim a produção local. A empresa garante que, mais do que uma estratégia, foi uma questão de sobrevivência.

Duas marcas foram criadas pela empresa Z e por meio delas consolidou – se uma poderosa estratégia de marketing e propaganda, valorizando o produto. Uma das marcas de calçado, que era o ponto forte da empresa, valorizava requinte e sofisticação, o foco era o público(mulheres) de alta renda e que poderiam pagar um valor mais alto pelo produto. A outra marca, que logo após foi extinta, tinha o objetivo de atingir pessoas de baixa renda, ou seja, seria uma marca mais popular, com um preço bem mais acessível.

A questão referente aos incentivos gerou uma grande indignação por parte do gestor da empresa Z em relação ao governo, pois afirma que o único incentivo que o governo ofereceu às empresas foi a aquisição de equipamentos, porém com poucas possibilidades de capital de giro. Não houve combate à entrada de produtos asiáticos e nem se resolveu a crise de exportação de calçados e artefatos para a Argentina, o que gerou muito prejuízo. Além disso, o incentivo “Reintegra”, que nada mais é do que uma medida apresentada pelo governo brasileiro com o objetivo de reintegrar valores referentes a custos tributários que existem nas cadeias de produção de empresas de exportação aplicadas nas exportações até 31 de dezembro de 2012, nunca foi colocado em prática, o que talvez seria um valioso incentivo às empresas de exportação. O gestor afirmou, também, que nenhum empresário quer investir em equipamentos, frente a um cenário “nebuloso”, onde não existe segurança fiscal.

Em relação a agregar um novo segmento, o gestor é claro em dizer que seria ótimo, porém, pelas razões expostas acima, não é viável. E acrescenta que para você ser um sapateiro hoje em dia ou você é louco ou apaixonado por sapatos, pois a cada dia uma nova instabilidade se apresenta.

Por fim, a situação, atualmente, das três empresas entrevistadas é que elas trabalham com o mercado interno, pois produzir um sapato de alto padrão e com um custo mais elevado tornou-se a melhor opção para manter - se no mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou as ações empreendidas pelos gestores do setor calçadista da cidade de Campo Bom/RS no período de 2008 a 2011. A economia dessa cidade gira em torno da produção de calçados e é importante ressaltar o que fez cada gestor para a recuperação de sua organização, a fim de superar a crise e ultrapassar as barreiras por ela imposta dentro da sua empresa.

Nesse contexto, revelou a importância que o mercado do calçado pode representar para um município, ou seja, esse produto indispensável para qualquer indivíduo, gera empregos e move a economia. Por outro lado, o impacto negativo gerado por uma crise pode encerrar as atividades de uma empresa e deixar milhares de pessoas desempregadas, fazendo com que outros ramos sejam conseqüentemente afetados, ressaltando as organizações terceirizadas, que de alguma forma contribuem com itens necessários na produção do calçado, como a fivela ou salto.

Verifica-se, também, entre as três empresas entrevistadas, a paixão que cada gestor demonstrou em trabalhar com o sapato, podendo-se concluir que foi um fator inicial forte, responsável pela sua permanência nesse seguimento e, até mesmo os motivou a seguir adiante. Poderia ser uma questão de sobrevivência, mas pelos relatos, além de iniciar a sua vida profissional trabalhando com o calçado e, mesmo sabendo que a queda na produção do setor era preocupante para o futuro, não hesitaram em permanecer nele. Porém, apenas uma delas pensou em desenvolver uma marca própria e agregar valor ao seu produto, o que seria um bom começo, já que Kotler (2008) afirma que são inúmeras e poderosas as forças construídas em cima de uma marca.

Assim, conforme afirmações de Castro (2005), as razões para exportar seriam: a redução de instabilidade e diluição de risco, em que a destinação de uma parcela significativa da produção poderia ser diluída se enviada para o exterior, e que quando existe retração essa dificilmente ocorre nos dois mercados (interno e externo). Na época em que ocorreu a crise, de acordo com os gestores, boa parte identificou como solução voltar a produzir para o mercado interno, já que seria quase impossível exportar.

Uma questão interessante a ser pensada é o fato de nenhuma das três empresas interessar – se em voltar a exportar. Talvez por medo de adequar - se novamente a esse setor tão nebuloso e instável ou pelo fato de que a região Sul, mais especificamente o Vale dos Sinos, descender de alemães, não aceitam a ideia

de mudar o certo pelo duvidoso, ou seja, um perfil conservador que prefere não arriscar.

Santos (2012), ressaltou também como um importante motivo, a grande fatia de mercado que a China tirou do Brasil, assim como, mencionou o gestor da empresa Z, que considerou esse um aspecto relevante, porém não o maior para a crise dentro do Brasil. A China, maior produtora de calçados do mundo, tem mão de obra barata, baixos custos de benefícios sociais, eficiente logística, o que os faz serem mais competitivos, acentuado assim a crise no setor.

Os gestores foram unânimes em afirmar que, a receita de suas empresas hoje, são bem menores do que há 8 anos atrás. Mas, pagam os custos e despesas e permanecem com saldo positivo. Existem as instabilidades como toda a empresa de qualquer ramo, mas não pensam em mudar de atividade. Cabe ressaltar que Jardim (2010) citou a falta de crédito em relação às empresas, o que dificultou ainda mais reverter esse quadro.

A prefeitura de Campo Bom (2014), de acordo com o site do município, está trazendo uma empresa de calçados chinesa para a cidade. A mesma interessou-se em instalar suas atividades no município, por saber que os trabalhadores do ramo têm uma vasta experiência na produção de sapato e, pela logística. Tudo isso permite à cidade o retorno de ICMS em cerca de 1 milhão, podendo chegar a 3,5 milhões. A mão de obra, embora terceirizada, será toda da região do Vale dos Sinos. Assim, espera-se, que além dessa grande empresa que virá para a cidade, a prefeitura possa atrair outras empresas calçadistas e até mesmo de outros ramos, girando ainda mais a economia campobonense.

Uma observação acerca das empresas pesquisadas, em geral, é a concentração de esforços em se manter no mercado e não a sua ampliação. Vale ressaltar, inclusive, que nenhuma das empresas entrevistadas precisou utilizar – se da estratégia de localização, ou seja, transferir a sua empresa para outro estado a fim de conseguir baixos custos de produção. Conforme todo o embasamento teórico e pesquisas, nota-se que o dólar era significativamente alto antes da crise, o que viabilizava as exportações; hoje, porém, pode-se concluir que o mercado e o dólar estão em constante oscilação e somando à grande fatia de mercado que a China possui, a empresa que deseja se manter no mercado do calçado precisa estar preparada e sempre atenta às mudanças. De acordo com Francishini e Azevedo

(2003), diante do novo ambiente competitivo, as organizações sofreram o impacto e resolveram agir.

As três empresas pesquisadas na cidade de Campo Bom apresentaram suas estratégias e através delas permanecem no mercado do calçado. Porém, cabe evidenciar que existiram significativas mudanças na estrutura da empresa e na forma de oferecer o serviço. O faturamento teve uma considerável queda logo após a crise de 2008, os custos fixos tiveram que ser recalculados, assim como a redução no quadro de funcionários da empresa, situação que permanece até os dias de hoje. Mesmo que a exportação permaneça como atividade no contrato social, nenhuma das 3 empresas exportam atualmente e, sim, oferecem calçados de alto padrão no mercado interno, trabalhando com pedidos fechados. Os gestores dão ênfase à grande instabilidade e imprevisão no mercado do calçado.

Após realizar o trabalho, em suma, pode-se afirmar que todos os objetivos foram atingidos, embora não se tenha obtido o retorno de todas as empresas foco da pesquisa, já que seriam seis e apenas três responderam, o que de fato inviabilizou algumas análises. Houve várias tentativas, porém não se obteve retorno e interesse por parte dos gestores, o que é compreensível, já que muitos são apenas representantes das empresas, as quais têm outras filiais no território brasileiro, e estariam um tanto apreensivos em passar qualquer tipo de informação.

Outra grande dificuldade encontrada para a realização do estudo foi a falta de informações socioeconômicas nos órgãos pertinentes na cidade de Campo Bom. Além de procurar a prefeitura para obter informações mais concretas de todo o histórico calçadista envolvendo valores, também foi consultada a biblioteca de Campo Bom, a fim de obter algum dado, porém a tentativa foi pouco produtiva, já que não havia nenhum tipo de livro ou documento, que pudesse conter esses dados extremamente importantes para o desenvolvimento do trabalho.

As três empresas entrevistadas não exportam mais, porém é evidente que ainda compõem a lista de estratégias utilizadas. Assim, seria interessante analisar as demais empresas pelo fato de ainda exportarem e, dessa forma identificar se essas apresentam estratégias diferentes. De fato, as respostas foram bem objetivas e semelhantes e analisando-se por esse ângulo a pesquisa ficou prejudicada, pois as empresas utilizaram-se das mesmas estratégias para superar a crise.

Por fim, seria interessante estender a pesquisa a outros municípios a fim de buscar empresas que mesmo tendo passado pela crise, ainda mantêm as atividades de exportação, como forma de verificar as estratégias adotadas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. ABIMAQ. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Abimaq-Informativo-Mensal-Infomaq?DetalheClipping=22&CodigoClipping=388>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. ABICALÇADOS. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE NOVO HAMBURGO. Contato em: 13 mar. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Índices Econômicos*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 14 out. 2014

BRUM, Argemiro Luis; BEDIN, Gilmar Antônio; PEDROSO, Márcia Naiar Cerdote. *A globalização, o declínio da soberania do estado e a crise econômica de 2007/2008: a necessidade de criação de um sistema de governança econômica e global*. Revista Direitos Humanos e Democracia. Ano 1, n. 1, p. 229-249, jan/jun., 2013.

CASTRO, José Augusto. *Exportação Aspectos práticos e operacionais*. São Paulo: Lex, 2005.

CIDADES DO MEU BRASIL. Disponível em: <<http://www.cidadesdomeubrasil.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

FLEURY, C. C. Afonso; FLEURY, Leme Tereza Maria. *Estratégias competitivas essenciais: Perspectivas para a internacionalização da Indústria no Brasil*. Gestão e produção. v.10, n. 2, p. 129-144, ag., 2003.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Pulo Furquim de. *Estratégia das empresas do setor calçadista diante de novo ambiente competitivo: Análise de três casos*. Gestão e produção. v. 10, n. 3, p. 251-265, dez., 2003.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. FEE. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

GOOGLE MAPS. *Mapa da Região do Vale do Rio dos Sinos*. Disponível em: <www.google.com/maps>. Acesso em: 14 out. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

JARDIM, Ronise. *O setor coureiro-calçadista gaúcho e a crise internacional de 2008*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

KRUGMAN, Paul. *A crise de 2008*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *Gestão de marcas e mercados*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MAIA, Jayme de Mariz. *Economia Internacional e Comércio Exterior*. São Paulo: Atlas, 2008.

MUNICÍPIO DE CAMPO BOM. Disponível em: <<http://www.campobom.rs.gov.br>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

_____. *Instalação de empresa chinesa na cidade deve impulsionar economia*. Disponível em: <<http://novo.campobom.rs.gov.br/noticia-3951/instalacao-de-empresa-chinesa-na-cidade-deve-impulsionar-economia>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

PORTER, Michael E. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRATES, Daniela Magalhães; CUNHA, Pulo Furquim de. Estratégias macroeconômicas depois da crise financeira global: o Brasil e os emergentes. v. 39, n. 1, p. 67-82, 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO BOM. Contato em: 24 set. 2014.

SANTOS, Heloisa Nazaré dos; FILHO, Eduardo Romeiro. *Processos de produção e trabalho no arranjo produtivo local calçadista de Nova Serrana*. Gepros. Bauru, ano 8, n. 2, p. 55-65, abr/jun., 2013.

SCHEFFEL, Ernesto Frederico. *A história do sapato nos passos de Campo Bom*. Campo Bom: G3 Comunicação, 2011.

SENADO FEDERAL. *Entrada dos Chineses prejudica o Brasil, afirma Armando Monteiro*. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2007/03/08/entrada-de-produtos->

chineses-prejudica-o-brasil-afirma-armando-monteiro>. (2007). Acesso em: 15 out. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

SINDICATO PATRONAL DE CAMPO BOM. Contato em: 13 mar. 2014.