

## A CRISE FINANCEIRA MUNDIAL E SEUS IMPACTOS NO SETOR CALÇADISTA

Diego de Queiroz Machado<sup>1</sup>,  
Leonardo Victor de Sá Pinheiro<sup>2</sup>,  
Danielli Leite Campos Monteiro<sup>3</sup>,  
Diego Guerra<sup>4</sup>

### RESUMO

A crise financeira mundial teve impactos por todo o mundo, tendo apresentado uma ligação direta com o trabalho e uma ligação indireta com a relação capital/trabalho. No Brasil, a manutenção e o aumento do nível do investimento e do gasto público e a ampliação do crédito em plena crise foram os determinantes do êxito brasileiro em responder à crise internacional e superá-la com rapidez. Visando avaliar as principais estratégias utilizadas para enfrentá-la, o presente trabalho tem como objetivo analisar os possíveis impactos enfrentados pelo setor calçadista decorrentes da crise financeira mundial de 2007. Para este fim, foram pesquisadas, mediante método de estudo multicaso, três empresas atuantes no setor calçadista, sendo uma fornecedora de matéria-prima, uma fabricante e um varejista. Por fim, concluiu-se que a crise econômica, por mais mundial que seja, nos diferentes aspectos ressaltados por fornecedor, fabricante e varejista expõe a dinâmica com que elementos econômicos atuam e influenciam os fatores de competitividade nas organizações.

**Palavras chave:** Crise Financeira Mundial, Setor Calçadista, Estudo Multicaso.

### ABSTRACT

*The global financial crisis has had impacts throughout the world, presenting a direct link with the work and an indirect link with the capital/labor ratio. In Brazil, maintaining and increasing the level of investment and public spending and credit expansion in a crisis were the determinants of success in responding to the Brazilian crisis and overcome it quickly. In order to evaluate the main strategies used to face it, this paper aims to analyze the potential impacts faced by the footwear sector arising from the global financial crisis of 2007. To this end, were surveyed by multicase study method, three companies in the footwear sector, being a supplier of raw material, a manufacturer and a retailer. Finally, it was concluded that the economic crisis, that is for another world, in different aspects emphasized by the supplier, manufacturer and retailer exposes the dynamic elements that influence the act and economic factors of competitiveness in organizations.*

**Keywords:** Global Financial Crisis, Footwear Sector, Multicase Study.

### 1. Introdução

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), especialista em Gestão de Pessoas pela FIC (2010) e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (2007), e-mail: diegoqueirozm@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (2011) e graduação em Administração pela mesma instituição (2009). Atualmente é professor efetivo e coordenador do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) - Campus Uruçuí., e-mail: leonardopinheiro@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (2001) e mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (2011). Atualmente é bolsista capes da Universidade Estadual do Ceará, e-mail: danielli\_c\_monteiro@hotmail.com

<sup>4</sup> e-mail: diego Guerra@gmail.com

A crise financeira mundial teve impactos por todo o mundo, tendo apresentado uma ligação direta com o trabalho e uma ligação indireta com a relação capital/trabalho (FABIANO; RENAULT, 2008). O fator impulsionador da crise financeira mundial foi o aumento dos empréstimos hipotecários para pessoas de baixa renda dos EUA, o que segundo Resende (2008) essa atitude passou a ser vista como uma inovação progressista àqueles cidadãos que desejam ter a casa própria.

Almeida (2010) acredita que no Brasil a manutenção e o aumento do nível do investimento e do gasto público e a ampliação do crédito em plena crise, foram os determinantes do êxito brasileiro em responder à crise internacional e superá-la com rapidez. Para este autor a ampliação do crédito pode ser considerada como o fator mais relevante para a retomada do crescimento econômico. Visando avaliar as principais estratégias utilizadas para enfrentar a competitividade do setor calçadista, Lopes e Filho (2006) demonstraram que diante das dificuldades encontradas, a redução de custos, diferenciação e enfoque foram os principais pontos adotados pelo setor.

Baseado no que foi abordado anteriormente, o presente trabalho tem como objetivo analisar os possíveis impactos enfrentados pelo setor calçadista decorrentes da crise financeira mundial de 2007. Para este fim, foram pesquisadas, mediante método de estudo multicaso, três empresas do setor calçadista, sendo uma fornecedora de matéria-prima, outra fabricante de calçado e uma varejista, todas com experiência no setor superior a dez anos, o que traz credibilidade às informações colhidas.

Os dados narrativos coletados neste campo empírico foram analisados mediante a estratégia de fundamentação nas proposições teóricas, utilizando as bases teóricas para fazer exame dos dados extraídos do estudo multicaso. O intuito é contribuir com os estudos já realizados neste campo, analisando, por meio de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, os aspectos teóricos dos impactos da crise financeira internacional no setor calçadista. Sua relevância está em fornecer subsídios para uma melhor compreensão dos aspectos fundamentais que nortearam o desempenho desse setor no durante o período da crise.

Além deste tópico introdutório, este estudo está estruturado mediante três seções de revisão teórica, que exploram as principais teorias no âmbito da crise financeira, do setor de calçados e dos quatro fatores estudados (macro ambiente, setor, empresa e empreendedor). Em seguida são expostas a metodologia, com a descrição dos métodos, ferramentas e campo empírico abordado, e a sessão de resultados e discussões, que contém os dados narrativos colhidos na pesquisa de campo. Por fim, considerações finais a respeito das contribuições do estudo em questão e prerrogativas para pesquisas futuras são apresentadas.

## **2 A Crise Financeira Mundial**

No segundo semestre de 2008, a falência de três grandes bancos dos Estados Unidos deixou o mundo atônito. A crise mundial mostrava-se para no nível global com uma força devastadora que

ameaçava as grandes nações economicamente fortes do globo. A crise financeira que culminou nesses acontecimentos teve início em meados de 2007, como efeito do aumento da inadimplência e da desvalorização dos imóveis e dos ativos financeiros associados às hipotecas americanas de alto risco conhecidas como *subprime* (CINTRAS; FARHI, 2008). Disto resultou o endividamento de muitas instituições financeiras que, no início de 2008, divulgaram seus balanços registrando vultosos prejuízos (GONTIJO; OLIVEIRA, 2009).

Segundo Cintras e Farhi (2008), pode-se destacar ainda, três movimentos simultâneos e complementares, que ajudaram a construir a atmosfera da crise. Em primeiro lugar, o aumento da concorrência e acordos prudenciais impostos aos bancos comerciais fizeram com que esses agentes econômicos aumentassem o volume de crédito concedido e retiraram parte do risco de crédito dos seus balanços. Em segundo lugar, bancos passaram a administrar fundos de investimento e oferecer inovações financeiras no mercado de capitais; e por último, instituições financeiras passaram a exercer um papel semelhante aos bancos comerciais, mas não estavam sujeitas às mesmas normas regulatórias.

Visto isso, e tomando-se por base a afirmação de Ricupero (p. 188, 2008) de que “países com sistemas bancários e financeiros frágeis, dotados de mercados de capital pouco desenvolvidos, com baixa capacidade de regulamentação e de supervisão, correm riscos mortais ao permitirem o livre fluxo dos capitais”, pode-se concluir que os movimentos descritos acima também fomentaram a crise mundial. Ainda de acordo com Visco (2009) os comportamentos oportunistas dos administradores, alimentados por um sistema desvirtuado de remuneração e incentivo dos executivos, estimularam a invenção de ativos financeiros complexos, que na prática, acabam por elevar o risco financeiro.

Todos esses acontecimentos iniciaram uma intensa crise de confiança, o que fez com que os agentes econômicos optassem pela liquidez ao invés de renovarem seus créditos, levando bancos e outras empresas financeiras a uma situação de dificuldade financeira (BRESSER-PEREIRA, 2008) e alguns casos mais graves de falências declaradas (CINTRAS; FARHI, 2008).

Para conter a crise e restabelecer a confiança dos mercados, medidas de resgate foram tomadas por parte dos governos. Essas medidas envolvem injeções de liquidez, cortes dos juros, renúncia tributária, ampliação dos gastos públicos e estatização de instituições financeiras (GONTIJO; OLIVEIRA, 2009). Exemplos da ajuda pela injeção de capital público para o resgate de empresas provadas são a seguradora American International Group Inc. (AIG) e as agências hipotecárias Fannie Mae e Freddie Mac que foram socorridas pelo *Federal Reserve* (CINTRAS; FARHI, 2008).

Os graves efeitos da crise no Brasil foram sentidos por algumas empresas exportadoras que faziam uso de instrumentos derivativos para proteger-se da desvalorização do real e tiveram grandes perdas financeiras com a disparada do dólar frente ao real. Outra consequência da crise foi a redução do crédito externo (MOREIRA, 2009), todavia o governo brasileiro tomou algumas medidas para minimizar os impactos, tais como a redução dos depósitos compulsórios, a expansão do crédito para o

agronegócio, e ampliação do financiamento do setor exportador em geral, manutenção da taxa de juro básica e venda de dólares no mercado spot ( GONÇALVES, 2008).

Os primeiros efeitos da crise no Brasil foram resumidos no caderno de Economia do jornal Estadão em outubro de 2008. Segundo a matéria, o índice de confiança calculado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) sofreu uma forte queda em outubro, inflação medida pelo IPCA-15 subiu 0,04% de setembro de 2008 a outubro de 2009, balança comercial registrou queda 56,9% até a terceira semana do mês de outubro, na comparação com o mesmo período do ano 2007, a taxa de desemprego apurada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) permaneceu estável. O saldo das operações de financiamento no país, divulgado pelo Banco Central, cresceu 3,5%, mas, de acordo com Giuberti (2010), o Brasil foi atingido pela crise econômica internacional, no terceiro trimestre de 2008, quando a economia estava em expansão, mas a crise financeira internacional teve como consequência a redução do crédito em nível mundial e isto comprometeu a continuidade do crescimento da economia brasileira. Dentre os efeitos da crise pode-se destacar ainda a eliminação de quase 800 mil postos de trabalho formal de novembro de 2008 a janeiro de 2009.

A carta de conjuntura, divulgada em março de 2010 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), fez um balanço sobre a crise divulgando que os efeitos foram mais graves entre o quarto semestre de 2008 e o primeiro de 2009, com o acúmulo de 4,3% de perda do PIB. No entanto, com as medidas do governo, o consumo voltou a avançar, mostrando que a pior fase da crise já havia passado.

Em setembro de 2008, quando o Brasil começou a sentir os primeiros sintomas da crise, a economia brasileira foi atingida principalmente por meio de dois mecanismos, a saber: a interrupção das fontes de financiamento e a queda da demanda mundial pelos nossos produtos exportados, o que causou consequentemente a queda das exportações brasileiras. O Brasil vinha de um ciclo de expansão, os níveis de estoque refletiam essa expectativa de demanda crescente. Sendo assim, os altos níveis de estoques associados à redução das exportações e à interrupção das fontes de financiamento levaram a uma forte redução no nível de produção industrial. Outro fator que também foi observado diz respeito à melhora do consumo das famílias no primeiro trimestre de 2009, como uma reação às medidas de contingência da crise adotadas pelo governo brasileiro. Em decorrência da manutenção do crescimento da massa salarial, da recuperação do crédito e da posterior estabilização do mercado de trabalho, os índices de confiança dos consumidores subiram, mostrando que o pior da crise havia passado.

### **3 O Setor Calçadista**

Segundo a Abicalçados (2008), o setor calçadista brasileiro é composto, atualmente, por mais de oito mil indústrias, sendo um dos setores que mais geram postos de trabalho no país, empregando,

no ano de 2008, cerca de 300 mil trabalhadores diretamente na indústria. A grande variedade de fornecedores de matéria prima e componentes, máquinas e equipamentos, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor coureiro-calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. Mais de 140 países recebem o calçado brasileiro, cujas exportações, em 2008, atingiram US\$ 1,8 bilhão com o embarque de 165 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2008).

De acordo com Henriques (1999), a partir da década de 1990, com a migração de grandes empresas das regiões Sul e Sudeste, surgiu um novo pólo calçadista no Nordeste. Os estados do Nordeste brasileiro passaram a desenvolver, principalmente por meio de incentivos fiscais, iniciativas para o crescimento das indústrias de calçados em seus municípios. Para Silvestrin e Triches (2008), a mão-de-obra barata e a boa localização geográfica também foram fatores importantes para a migração de empresas para os estados da Paraíba, Bahia e Ceará. Ainda segundo esses autores, a preocupação inicial dessas empresas era em aumentar a qualidade, reduzir os custos na produção e adotar práticas de gestão mais flexíveis e profissionais.

Conforme a Abicalçados (2010), o estado do Ceará concentrava, no ano de 2008, cerca de 265 empresas, que empregavam 49.561 pessoas. As empresas cearenses exportaram, em 2009, 49,8 milhões de pares de calçados (39,3% das exportações brasileiras), gerando US\$ 294,3 milhões em divisas (21,6% do Brasil). Na Paraíba existiam, em 2008, 104 empresas que empregavam 12.077 pessoas. Estas empresas exportaram, em 2009, cerca de 20 milhões de pares (15,7% das exportações brasileiras), gerando divisas da ordem de US\$ 60,6 milhões (4,5% do Brasil). Já o pólo calçadista da Bahia apresentava, em 2008, 119 empresas e em torno de 31.408 empregados. Estas empresas exportaram, em 2009, mais de 7 milhões de pares de calçados (5,7% das exportações do setor) e geraram divisas de quase US\$ 70 milhões (5,1% do setor) (ABICALÇADOS, 2010).

Para promover as exportações e conter as importações, Neto *et al.* (2009) enfatizam que foram concedidos vários incentivos (isenções de impostos, subsídios, benefícios fiscais a programas de exportação), além de uma política cambial caracterizada por constantes minidesvalorizações. Aproveitando esses benefícios, o setor calçadista expandiu as suas exportações de maneira significativa. Com o tempo, o setor de calçados foi obrigado a melhorar seus padrões de qualidade ao mesmo tempo em que alcançava ganhos de escala, aumentando a demanda no mercado nacional e internacional (SUZIN; GONÇALO; SOUZA, 2007).

Costa (1993) afirma que a ampla variedade nos segmentos do setor calçadista é um dos fatores que explicam a entrada e a permanência de empresas nos mais diversos mercados e com o uso de diferentes tecnologias, competências, qualidades e eficiência. Diante disso, Leite (2001) acredita que o que diferencia uma mesma operação realizada por duas empresas do setor de calçados é a capacidade tecnológica, o conhecimento e a experiência adquirida pela mão-de-obra destas. Conforme este autor, “as empresas de calçados, devido a suas necessidades de sempre inovar, estão sempre precisando de novos conhecimentos para fabricar seus produtos de forma mais competitiva e com melhor qualidade”.

Sendo assim, é um setor que depende e necessita de conhecimentos e, uma das soluções para se obter estes conhecimentos é através da interação entre empresas do mesmo segmento, entre as empresas e instituições de apoio ou entre empresas e universidades (LEITE, 2007).

Conforme pesquisa divulgada pela PriceWaterHouseCoopers em 2008, sobre a opinião de grandes executivos quanto aos setores que mais foram impactados com a crise financeira no Brasil, o setor calçadista ficou em 17º lugar, estando atrás de setores como automotivo, construção civil, agronegócio, siderurgia, dentre outros. Esses mesmos executivos quando questionados sobre quais setores precisarão de apoio governamental para superar a crise, o setor de calçados sobe para o 10ª lugar, enfatizando-se que o Brasil não iria se diferenciar dos países centrais em relação aos setores que terão maior necessidade de apoio governamental para atravessar a crise. Procurando alternativas para reduzir os impactos que podem ser ocasionados com a crise, Prochnik (2005) enfatiza que as empresas brasileiras costumam diversificar o risco comercial, atuando em vários mercados simultaneamente. Esta estratégia permite aproveitar as vantagens oferecidas em cada situação.

Medidas contra a prática de *dumping*, venda de produtos por preços abaixo dos de mercado, foram importantes para que o setor calçadista se mantivesse competitivo no mercado nacional. Segundo Cigana (2009), essa medida adotada aos calçados chineses poderia estimular a recontração de 48 mil trabalhadores no Brasil, pois dos 39.321 milhões de pares importados pelo Brasil no ano de 2008, 33.572 milhões vieram da China. O setor calçadista brasileiro já vinha passando nas últimas décadas por um momento bastante singular no que se refere à manufatura, geração de trabalho e renda, uma vez que estava sofrendo com a concorrência de um país, também em desenvolvimento, a China (MILANI, 2010). Ainda para este autor, a China apresenta alguns diferenciais que tornam muito difícil a concorrência no que tange ao fator custo da mão-de-obra, matérias-primas de produção, capacidade de financiamento e empreendedorismo.

Segundo o SEBRAE (2006), a procura por cursos e treinamentos do próprio fornecedor do equipamento ou insumo pode proporcionar a ajuda necessária para operar e extrair da tecnologia o melhor resultado. No setor calçadista o aumento da concorrência e as exigências de um mercado cada vez mais crítico fazem com que as empresas busquem formas de aumentar sua competitividade. As modificações nos padrões de concorrência internacional tiveram impactos sobre as estratégias formuladas, neste novo ambiente competitivo, pelas empresas calçadistas brasileiras (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003).

#### **4 Fatores de Competitividade das Empresas**

Este tópico do referencial terá como base o modelo multiteórico desenvolvido por Anderson (2003) e também aplicado por Raboch, Wang, Wu (2009). Esse modelo sugere que o crescimento das empresas está diretamente associado a quatro fatores básicos: o macroambiente, o setor, o

empreendedor e a firma. Esse conceito será apropriado e, por analogia, utilizado para analisar a influência desses fatores também em momentos turbulentos, como é o caso do período da crise financeira de 2008/2009.

O macroambiente congrega todas as características do mercado no qual a firma atua e que podem, de alguma maneira, influenciar na sua competitividade, como por exemplo as condições políticas, regulatórias e econômicas de um país ou região, as inovações e transferências tecnológicas, os valores culturais, sociais e demográficos de uma população e as questões ecológicas a que as organizações estão submetidas (RABOCH; WANG; WU, 2009; OLIVEIRA; JOAO; MONDLANE, 2008). Dessa forma, o desempenho de uma organização não é fruto somente de vantagem competitiva interna e operacional, mas também de fatores macroambientais (GUIDINI; BONI; RIBEIRO, 2007). Em muitos países, como o Brasil, um rearranjo institucional e de mercado propiciou uma maior estabilidade econômica e, conseqüentemente, um ambiente favorável para a disseminação de negócios. A ampla oferta de crédito, principalmente por agentes de desenvolvimento, uma relativa estabilidade cambial e o controle da inflação foram fatores importantes para a manutenção e ampliação de empreendimentos do país.

No que diz respeito ao setor, este compreende todas as redes de uma empresa e sua indústria (RABOCH; WANG; WU, 2009). Segundo Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. A associação sinérgica de competências essenciais complementares e mesmo similares entre empresas pequenas geraria um *output* em que se combinam diferenciação - devido às competências essenciais de cada participante - com o custo reduzido de operação - devido à otimização do uso comum dos recursos como tecnologia de processo- suprimentos e habilidades pessoais e organizacionais, que a ação conjunta propicia (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Para Watson (2007), a intensidade dos relacionamentos construídos pela empresa é decisiva para o seu crescimento e sobrevivência. Já Olave e Amato Neto (2001) destacam que a estratégia de formação de redes entre empresas é uma prática atual e tem como objetivo garantir a sobrevivência e competitividade, principalmente das pequenas e médias empresas. Tal processo foi descrito pelos autores como uma nova forma de arquitetura organizacional e uma maneira inovadora no processo de formação de relacionamentos.

Com relação ao papel do empreendedor no desempenho competitivo das organizações, vários trabalhos têm sido desenvolvidos no Brasil e no exterior sobre a relação entre a orientação empreendedora e desempenho organizacional (e.g. RABOCH; WANG; WU, 2009; RAUCH *et al.*, 2004; SCHIMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Segundo Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996), cinco dimensões dessa orientação empreendedora tem influência positiva e decisiva na performance

das empresas, são elas: inovação, propensão ao risco, proatividade, agressividade competitiva e autonomia.

A agressividade competitiva é a intensidade dos esforços para superar os rivais e é caracterizado por uma postura ofensiva forte ou respostas agressivas às ações dos concorrentes. Inovação é a predisposição para exercer a criatividade e a experimentação, através da introdução de novos produtos/serviços, bem como a liderança tecnológica, através de pesquisa e desenvolvimento de novos processos. Propensão ao risco envolve as tomadas de decisões ousadas, contração de empréstimos vultosos e/ou o comprometimento de recursos significativos em ambientes incertos. Proatividade é sinônimo de iniciativa, a introdução de novos produtos e serviços à frente da concorrência e a antecipação de demanda futura são características de um empreendedor proativo. Autonomia é a manifestação de independência, autodeterminação e autogoverno experimentada pelo empreendedor no processo de tomada de decisão (RAUCH *et al.*, 2006).

Por fim, o nível da firma refere-se à estratégia adotada pela empresa e compreende fatores relacionados ao seu posicionamento de mercado e às características do seu produto (RABOCH; WANG; WU, 2009).

## **5 Metodologia**

O presente trabalho utiliza a abordagem qualitativa como método de pesquisa. Essa escolha deve-se à sua relevância específica para o estudo de relações sociais (FLICK, 2004), em que os pesquisadores têm a possibilidade de “estudar as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Godoy (1995) confirma esta afirmação ao relatar que pesquisas com este tipo de abordagem têm o ambiente natural como fonte direta de dados, utilizando de um caráter descritivo e um enfoque indutivo para compreender o significado das coisas.

Como estratégia de pesquisa qualitativa, o estudo multicaso foi escolhido pela sua adequação às situações de pesquisa em que “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2004, p. 19).

Com relação à coleta de dados deste estudo, esta foi feita mediante entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos gestores de empresas do setor calçadista. Este tipo de entrevista, segundo Costa, Rocha e Acúrcio (2004), caracteriza-se pela presença de um roteiro, previamente estruturado, que serve como eixo orientador, permitindo certo grau de flexibilidade durante a entrevista. Tal flexibilidade se torna importante porque, conforme Hair Jr. et AL. (2007, p. 163), esta abordagem melhora a qualidade das descobertas ao fazer surgir informações esclarecedoras ou inesperadas.



Os dados coletados neste estudo são caracterizados como dados narrativos (HAIR JR. et al., 2007), analisados mediante a estratégia de fundamentação nas proposições teóricas. Esta estratégia utiliza as bases teóricas para fazer exame dos dados extraídos do estudo multicaso, ajudando a por em foco certos dados, definindo explicações e orientando toda a análise do estudo (YIN, 2004).

Como campo empírico de estudo, este trabalho focou em três empresas do setor calçadista. A empresa A é uma fornecedora de matéria-prima para a fabricação de calçados. Fundada em 1998, a empresa possui, atualmente, possui duas unidades no Ceará, uma na Bahia e a matriz no Rio grande do Sul, oferecendo aos clientes produtos químicos para a indústria calçadista.

A empresa B, que tem suas operações centralizadas na fabricação de calçados, nasceu em Fortaleza há 60 anos. Caracterizada como uma empresa familiar é administrada pela esposa e pelo filho do seu idealizador. A empresa conta com 60 funcionários e tem a sua produção escoada por todas as microrregiões do Ceará e alguns estados como São Paulo, Piauí, Pernambuco e Maranhão.

A empresa C atua no varejo de calçados, estando presente no mercado a mais de 25 anos. Localizada na cidade de Maranguape, a empresa surgiu de uma sociedade que com o tempo foi desfeita e atualmente funciona com a administração de um único dono. Comprando produtos direto de grandes fábricas, a empresa consegue vender seus calçados com um valor competitivo no mercado.

## **6 Análise dos Resultados**

Partindo-se da coleta de dados narrativos realizada junto a gestores das três empresas estudadas, a análise dos fatores de competitividade deu-se conforme o modelo multiteórico proposto por Anderson (2003) que relaciona macroambiente, setor, empreendedor e firma com o desempenho organizacional. Neste caso, tais fatores foram abordados tendo em vista o contexto da crise econômica mundial.

### **6.1 Macroambiente**

Com relação à conjuntura econômica mundial e nacional na época da crise econômica e financeira recente, o fornecedor acredita que para alguns setores, a crise era uma realidade, porém, para o setor de calçados era mais pânico que crise. O setor já passava por uma crise interna quando a crise mundial eclodiu, devido à concorrência com produtos chineses. O produtor, por sua vez, considera que nessa época houve uma redução da produção, afetando, no segmento de calçados, principalmente as empresas exportadoras. O varejista afirmou que o mundo inteiro foi afetado e aos poucos cada país foi se refazendo dos prejuízos advindos com a crise.

Estas observações corroboram com a queda na produção que ocorreu em todos os setores, conforme atesta a carta conjuntura divulgada pelo IPEA em março de 2010. Nesta época, o nível de demanda mundial se retraiu, causando uma queda nas exportações brasileiras. Isso, associado aos

níveis de estoques altos e à redução das fontes de investimentos, gerou uma queda na produção industrial, o que pode ser demonstrado analisando-se o PIB do quarto semestre de 2008 ao primeiro de 2009, constatando que o Brasil acumulou perdas de 4,3%.

A análise realizada quanto à concorrência dos calçados chineses é confirmada por Cigana (2009) quando este afirma que dos 39.321 milhões de pares importados pelo Brasil no ano de 2008, 33.572 milhões vieram da China, o que representa um número considerável para a disputa por mercado interno com os produtos chineses. Baseado nisso, Milani (2010) também acredita que o setor calçadista brasileiro já vinha passando nas últimas décadas por um momento bastante singular no que se refere à manufatura, geração de trabalho e renda, uma vez que estava sofrendo com a concorrência de um país, também em desenvolvimento, a China.

No que diz respeito aos fatores da conjuntura que mais impactaram os negócios das três empresas pesquisadas, o aumento da concorrência foi o único fator apontado. Afetando principalmente as vendas e conseqüentemente os lucros das empresas. Conforme o SEBRAE (2006), o aumento da concorrência e as exigências de um mercado cada vez mais crítico fazem com que as empresas busquem formas de aumentar sua competitividade.

Tendo em vista descrever as políticas do governo da época que ajudaram as empresas a lidar com a crise, o fornecedor e o produtor acreditam que a sobretaxa dos produtos chineses proporcionou uma grande contribuição para que o setor calçadista brasileiro se mantivesse competitivo. Por sua vez, o varejista afirmou que houve certa contribuição do governo federal dando incentivo às indústrias para não haver aumento nos insumos, beneficiando-o indiretamente. Pode-se, portanto, observar que a atuação regulatória do governo corroborou para a disposição de um macroambiente relativamente favorável para a atividade calçadista, influenciando na sua competitividade (ANDERSON, 2003)

Quanto à percepção de novas oportunidades para a expansão dos negócios como resultado da crise, o fornecedor viu na possibilidade de diversificação uma opção para promover a expansão da empresa e com isso protegê-la da crise. Por outro lado, o produtor e o varejista não perceberam oportunidades durante o período da crise.

## **6.2 Setor**

Como mudança ocasionada pela crise econômica, o fornecedor afirmou que houve a entrada de novos concorrentes - empresas de outros setores que foram mais afetados pela crise e que se diversificaram, entrando no setor calçadista. Neste mesmo aspecto, o produtor apontou o fechamento de várias empresas por decorrência da crise, principalmente as de exportação, enquanto a redução da contratação de novos funcionários foi a mudança observada pelo varejista. Deste modo, a mudança de foco do mercado externo para o nacional pode ser observada por Francischini e Azevedo (2003), quando estes afirmam que as modificações nos padrões de concorrência internacional tiveram

impactos sobre as estratégias formuladas, neste novo ambiente competitivo, pelas empresas calçadistas brasileiras.

Essas mudanças, segundo o fornecedor, fizeram com que a empresa buscasse ficar mais próxima de seus clientes, desenvolvendo parcerias para o desenvolvimento de novos produtos, melhorando a qualidade e incluindo novas tecnologias para o alcance de um diferencial perante os novos entrantes. Em contrapartida, o produtor e o varejista afirmaram não ter havido nenhuma formação de parcerias entre as empresas, devido à alta competitividade presente no setor. Corroborando com as considerações realizadas pelo fornecedor, o SEBRAE (2006), também enfatizou o procura por cursos e treinamentos do próprio fornecedor do equipamento ou insumo como sendo a ajuda necessária para operar e extrair da tecnologia o melhor resultado.

Com relação às mudanças de comportamento dos consumidores, o fornecedor apontou um aumento no nível de exigência destes, passando a incluir cláusulas de ressarcimento por ocasião de falhas do fornecedor. Produtor e varejista, no entanto, apresentaram a redução das compras por parte de seus consumidores, além de perceberem que estes passaram a observar e acompanhar mais os aumentos de preço nos produtos.

Em contrapartida, o relatório do IPEA publicado em março de 2010 observou, no que diz respeito à melhora do consumo das famílias no primeiro trimestre de 2009, uma reação às medidas de contingência da crise adotadas pelo governo brasileiro. Em decorrência da manutenção do crescimento da massa salarial, da recuperação do crédito e da posterior estabilização do mercado de trabalho, os índices de confiança dos consumidores subiram, mostrando que pior da crise havia passado.

Quanto às dificuldades específicas do setor, o fornecedor mencionou que o preço das matérias-primas importadas sofreu impacto com a oscilação do dólar. No entanto, como a empresa já vinha se utilizando de políticas e práticas de redução de custos, este impacto foi minimizado. O produtor citou como dificuldade o fato de empresas exportadoras passarem a atuar mais no mercado interno, aumentando a concorrência no setor calçadista. Por fim, o varejista não apontou nenhuma dificuldade específica que pôde ser observada.

### **6.3 Empreendedor**

Diante da crise, os três empreendedores citaram a cautela e o conservadorismo como posturas adotada para enfrentar os problemas oriundos da crise. Atitude conservadora, honestidade, responsabilidade e foram características pessoais identificadas pelos empresários que contribuíram para ajudar as empresas no período da crise. Esse posicionamento vai de encontro ao proposto por Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996), que afirmam que o empreendedor de sucesso tem uma atitude mais agressiva, muitas vezes se antecipando ao mercado ou utilizando a sua capacidade inovadora para obtenção de vantagem competitiva.

Para lidar com crises econômicas e financeiras, o fornecedor citou proatividade, agilidade e profissionalismo como características que o empreendedor deve ter para lidar com a crise. Por sua vez, o produtor mencionou capacidade de planejamento e rapidez da tomada de decisão como características importantes ao empreendedor. Por fim, o varejista acredita que a capacidade de ser astucioso, ter coragem para trabalhar e responsabilidade são pontos cruciais para qualquer empreendedor.

#### **6.4 Empresa**

A falta de planejamento estratégico, a redução do mercado consumidor e consequentemente a redução nas vendas e lucros foram algumas das principais fragilidades observadas pelas três empresas.

Quanto aos pontos fortes da empresa que contribuíram para minimizar os impactos e aproveitar as oportunidades do mercado, o fornecedor menciona a agilidade na resolução de problemas como uma vantagem competitiva da empresa. O nome da empresa, o capital próprio e a fidelização dos clientes foram os diferenciais apontados pelo o produtor e o varejista.

Como reações aos impactos provocados pela crise, bem como as estratégias adotadas para minimizar seus efeitos foram mencionadas pelo fornecedor a melhora do controle de qualidade e a criação de uma equipe de técnicos especializados. Estes técnicos visitam os clientes para a resolução rápida de possíveis problemas de produção, bem como apóiam o desenvolvimento de produtos e o teste de novas tecnologias. O produtor e o varejista reagiram enxugando a empresa e, com isso, reduzindo os custos.

#### **7 Considerações Finais**

Como o objetivo deste estudo consistiu em analisar os possíveis impactos enfrentados pelo setor calçadista decorrentes da crise financeira mundial de 2007, acredita-se que este foi alcançado, tendo em vista a contribuição gerada em termos da relação de tais impactos com os fatores de competitividade (macroambiente, setor, empreendedor e firma) abordados anteriormente. Os dados coletados e observações inerentes a essa relação estão resumidos no QUADRO 1, a seguir.

#### **QUADRO 1**

Os impactos da crise econômica mundial no setor de calçados

FATORES DE COMPETITIVIDADE	IMPACTOS DA CRISE ECONÔMICA
<b>Macroambiente</b>	- Concorrência de produtos chineses já gerava crise interna; - Redução no volume de vendas; - Incentivos governamentais para manutenção de insumos.
<b>Setor</b>	- Possível variação de preço dos produtos; - Aumento da competição no setor; - Ausência de cooperação entre empresas.
<b>Empreendedor</b>	- Postura cautelosa e conservadora frente à crise.
<b>Empresa</b>	- Redução de custos como estratégia principal.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do observado, considera-se fundamental a percepção de que crises econômicas, por mais mundiais que sejam, afetam organizações de formas distintas. Mesmo atuando em um setor bem integrado, como é o caso do setor calçadista, os diferentes aspectos ressaltados por fornecedor, fabricante e varejista expõe a dinâmica com que elementos econômicos atuam e influenciam os fatores de competitividade nas organizações.

Por fim, ressaltando a característica temporal de tal fenômeno, sugere-se para estudos futuros uma análise do tipo longitudinal que pudesse explorar o comportamento de tais fatores de competitividade em momentos pré, durante e pós-crise.

## Referências

- ALMEIDA, J. G. *Como o Brasil superou a crise*. Terra Magazine. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI4347347-EI6613,00-como+o+Brasil+superou+a+crise.html>. Acesso em 01 de set. 2010.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Dominação financeira e sua crise no quadro do capitalismo do conhecimento e do Estado Democrático Social. *Estudos Avançados*, v. 64, p. 195-205, 2008.
- Carta de Conjuntura – IPEA – março de 2010. Disponível em: <[http://agencia.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=59](http://agencia.ipea.gov.br/index.php?option=com_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=59)>. Acesso em: 20 de Ago de 2010.
- CIGANA, C. *Medida brasileira antidumping define nova taxa sobre o calçado chinês*. Canal Rural, 2009. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/canalrural/jsp/default.jsp?uf=1&local=1&action=noticias&id=2648787&section>>. Acesso em: 10 de Jun de 2010.
- CINTRA, M. A. M.; FARHI, M. A crise financeira e o Global Shadow Banking System. *Novos Estudos*. v. 82, p. 35-55, 2008.
- COSTA, A. B. *Modernização e competitividade da indústria de calçados brasileira*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia Industrial, Rio de Janeiro, 1993.
- COSTA, C.; ROCHA, G.; ACÚRCIO, M. *Metodologia da investigação*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, 2004. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/entrevistat2.pdf>>. Acesso em: 10 de Jun de 2010.

- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FABIANO, I.M.A.; RENAULT, L.O.L. *Crise Financeira Mundial: tempo de socializar prejuízos e ganhos*. Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg., Belo Horizonte, v.48, n.78, p.195-217, 2008
- FRANCISCHINI, A.S.N.; AZEVEDO, P.F. *Impactos no novo ambiente competitivo em empresas do setor calçadista*. In: XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, Minas Gerais, 2003
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.
- GONTIJO, Cláudio; OLIVEIRA, Fabrício Augusto . *A Crise da Globalização Financeira*. In: XIV Encontro Nacional de Economia Política, 2009, São Paulo. XIV Encontro Nacional de Economia Política. São Paulo : SEP-OUC-SP, 2009
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUELL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HENRIQUES, L. F. R. *A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale dos Sinos: uma aplicação da metodologia de Michel Porter*. 1999. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil), 1999.
- LEITE, A. A. M. *A importância do conhecimento para o desenvolvimento do setor calçadista brasileiro*. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Foz do Iguaçu, 2007.
- LOPES, H.C.; MARION FILHO, P.J. *Estratégias e competitividade industrial: uma análise das dificuldades do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS) a partir de suas estratégias*. In: XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.
- MILANI, G.E. *O setor calçadista e a crise*. Disponível em < <http://www.sindicaljau.com.br/index.php?module=Publicador&func=viewpub&tid=2&pid=18>>. Acesso em 29 ago. 2010.
- MOREIRA, E. M. Crise financeira global e política monetária brasileira: ainda há fichas a jogar. *Indic. Econ. FEE*, Porto Alegre Vol. 36, No 4, p. 111-120, 2009.
- NETO, A.J.M.; CARVALHO, A.C.G.; PIRES, E.R.O.; ALMEIDA, F.C. *A internacionalização da indústria de calçados de Franca: as oportunidades da crise*. In: 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *O impacto da crise financeira internacional na economia brasileira, 2008*. Disponível em <[http://www.pwc.com/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/pwc-impacto-crise-08-seg.pdf](http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/pwc-impacto-crise-08-seg.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2010.
- PROCHNIK, V. *Perfil do setor calçadista*. Instituto de Economia da URFJ, 2005.
- RICUPERO, R. A crise financeira e a queda do muro de Berlim. *Estudos Avançados*, v. 64, p. 185-194, 2008.

SEBRAE. *Dicas de sobrevivência na crise: recomendações para pequenas empresas do setor calçadista*. Porto Alegre: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul, 2006.

SILVESTRIN, L.E.; TRICHES, D. *A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004*. Revista Econômica, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p. 145-170, junho, 2008.

SUZIN, J.; GONÇALO, C.R.; SOUZA, Y.S. *Capacidade estratégica de uma empresa calçadista no Brasil: o caso Olympikus*, Revista de Ciências da Administração v. 9, n. 18, p. 105-122, mai./ago. 2007.

VISCO, I. A crise financeira e as previsões dos economistas. *Estudos Avançados* v. 23, p. 189 – 215, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.