

A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS PLÁSTICOS BRASILEIROS

PRODUCTS DIFFERENTIATION IN BRAZILIAN PLASTICS FOOTWEAR INDUSTRY

Isabela Tatiana TEIXEIRA

Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
isabelatteixeira@hotmail.com

André Luiz ROMANO

Centro Universitário de Araras - Uniararas
andreromano1973@hotmail.com

Alceu Gomes ALVES FILHO

Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
alceu@ufscar.br

Recebido em 07/2014 – Aprovado em 09/2014

Resumo

Este artigo apresenta a avaliação das estratégias competitivas adotadas por empresas do setor calçadista brasileiro. O trabalho proporciona um entendimento sobre como foram articuladas as estratégias de negócios no mercado frente a concorrência de produtos oriundo sobretudo, da china. As empresas analisadas contavam com um cenário no qual a concorrência não representava uma ameaça, até o surgimento de produtos de menor preço. Essas empresas resolveram reposicionar estrategicamente seus principais produtos, deixaram de concorrer por custo e partiram para a criação de diferenciação. Para essa análise, foi utilizado o conteúdo disponível em artigos e sites especializados. Entre as importantes constatações do estudo, verificou-se que a competição no caso em questão se mostrou favorável ao fortalecimento das empresas em termos de eficiência operacional, mas também permitiu uma mudança de posicionamento estratégico de mercado.

Palavras-Chave: Diferenciação; Setor Calçadista; Globalização.

Abstract

This paper presents an analysis of the competitive strategies adopted by Brazilian footwear companies. The paper provides an understanding of how market business strategies were articulated, against products originating mainly from China. The companies analyzed relied on a scenario in which competition is not a threat, until the emergence of lower-priced products. These companies decided to strategically reposition the core products, left compete for cost and started to create products focused on differentiation. For this analysis, data available on bibliography and specialized sites focused on footwear sector were used. Among the important findings of the study, it was verified that competition in this case is in favor of strengthening the companies in terms of operational efficiency, and also allowed a change in the strategic positioning of the market.

Keywords: *Differentiation; Footwear Industry; Globalization.*

1 INTRODUÇÃO

A diferenciação é o esforço das empresas em especificações técnicas, durabilidade, ergonomia, design, marca, produto, propaganda, desempenho, formas de distribuição e comercialização, a fim de oferecer produtos, e conquistar mercados segmentados (LOSEKANN & GUTIERREZ, 2002).

Em meados da década de 1990, diante do cenário de abertura comercial e eliminação da proteção alfandegária, diversas indústrias foram à falência. As medidas econômicas atingiram de sobremaneira o setor calçadista brasileiro, que além de enfrentar problemas estruturais, passou a contar com a concorrência feroz dos produtos chineses, que embora apresentassem qualidade inferior, possuíam preços altamente competitivos.

A fim de manterem espaço no mercado interno e externo, as empresas brasileiras tiveram que se adaptar à nova realidade mercadológica.

Para Coutinho (1997b), esse cenário exigiu das empresas a capacidade de organizar a produção de forma mais flexível, por meio de respostas rápidas diante de mudanças nos padrões de demanda.

Além de medidas para o barateamento dos custos, a estratégia adotada pelos empresários foi a de diferenciação do produto e investimento na consolidação da marca.

As líderes no mercado brasileiro, Grendene e Alpargatas, optaram por deixar a concorrência em preços num segundo plano.

A resposta das brasileiras para as concorrentes chinesas foi um grande esforço de investimentos em P&D e propaganda, focando no lançamento de diversas linhas de produtos e segmentação de mercado.

A origem da palavra estratégia é grega, e provém de *stratègós* (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando"), o que remetia "a arte do general" que comandava as trocas de guerra. (MATTOS, 2005).

Atualmente utilizada no meio empresarial como ferramenta para o atingimento do sucesso dos negócios, a estratégia é uma maneira coordenada das empresas definirem sua forma de planejar o futuro, e quais as adequações necessárias para que os objetivos traçados sejam alcançados.

Para Andrews (1996), o atual entendimento de estratégia quando relacionada ao ambiente corporativo é o conjunto padrão de decisões numa empresa. Os executivos devem estar atentos às constantes e inter-relacionadas mudanças no ambiente que afeta o futuro dos negócios, que são:

- i) tecnologia;
- ii) ecologia;
- iii) economia;
- iv) indústria;
- v) sociedade e
- vi) política.

Mudanças nos valores transformam a tecnologia empregada, alteram a forma de lidar com o meio ambiente, provocam mudanças na economia e no mercado atuante, mudam a sociedade e as relações políticas entre países, classes, sexo e cor.

É necessário que as empresas formulem e implementem suas estratégias pensando nesses conceitos, e ponderando as oportunidades e riscos do negócio.

A estratégia é também uma maneira da empresa estruturar a forma como pretende se posicionar no mercado.

Segundo Porter (1999), posicionamento estratégico é o desempenho de atividades diferentes das praticadas pelos rivais, ou a prática das mesmas atividades de forma diferente.

Cabe as empresa o aprofundamento em nichos que não são explorados, diferentes dos rivais, com atividades customizadas para os clientes; a continuidade estratégica deve tornar mais eficaz a melhoria contínua da empresa (PORTER, 1999).

No atual ambiente globalizado, fazem com que as empresas busquem responder mais rapidamente e de maneira eficiente, demandando um amplo acompanhamento do desempenho do negócio (BORGES; FERREIRA, 2006).

2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

De uma forma geral, pode-se dizer que a finalidade das empresas privadas é a

lucratividade, maximizando os valores, para os controladores.

Deve haver uma adequada escolha dos produtos e serviços produzidos, a tecnologia utilizada, os esforços de marketing, ou seja, toda a cadeia de negócio, assim como políticas de investimento, estrutura da organização, controle das perdas, arranjo de processo, associando esses fatores a uma estratégia competitiva (CORRÊA; CAON, 2002).

Os controladores, como acionistas ou proprietários precisam estabelecer objetivos concretos, podendo ser: aumento do capital, redução de custos ou ampliação de mercado consumidor.

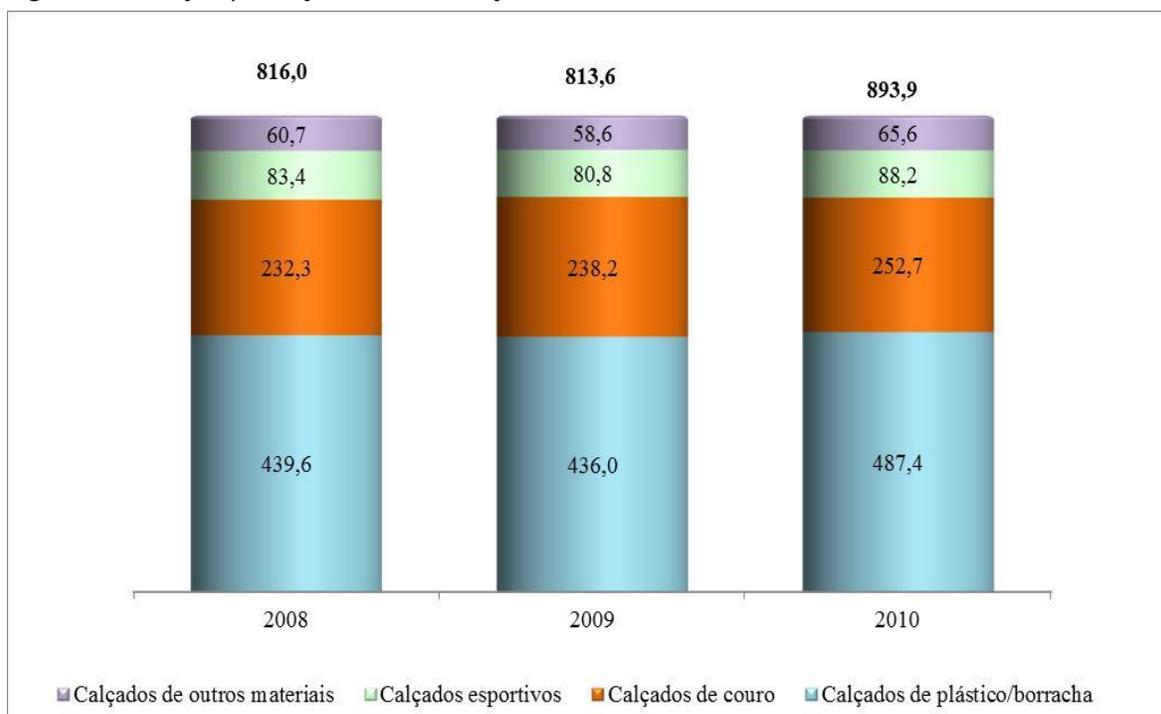
Esses objetivos, além de determinar a estratégia, desencadeiam perspectivas setoriais que permitirão o acompanhamento de ações em nível operacional.

O foco deste trabalho encontra-se no estudo da indústria de calçados plásticos, cuja bibliografia disponível ainda é restrita.

A problemática que o presente artigo se propõe a analisar é a estratégia de diferenciação de produtos adotada pelas empresas de calçados brasileiras, a fim de conquistar um mercado consumidor mais amplo, que abrange linhas infantil, masculina e feminina, bem como competir com os produtores chineses. A importância da produção de calçados plásticos pode ser observada na figura 1.

Verifica-se que essas empresas, além de investirem parte de seus recursos em especificações técnicas, ergonomia, design, imagem e comercialização, focam suas estratégias em marketing, apontado como um dos instrumentos mais fortes de diferenciação (ALMEIDA & LOSEKANN, 2002).

Figura 1: Evolução produção anual de calçados.



Fonte: Adaptado de Abicalçados (2011)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Miguel (2007), as pesquisas mais comuns na área de engenharia de produção (e aqui, pode-se incluir a Administração) são as pesquisas teórico-conceituais, os estudos de caso, surveys; modelamentos e simulações; pesquisa ação e experimental; e a pesquisa bibliográfica.

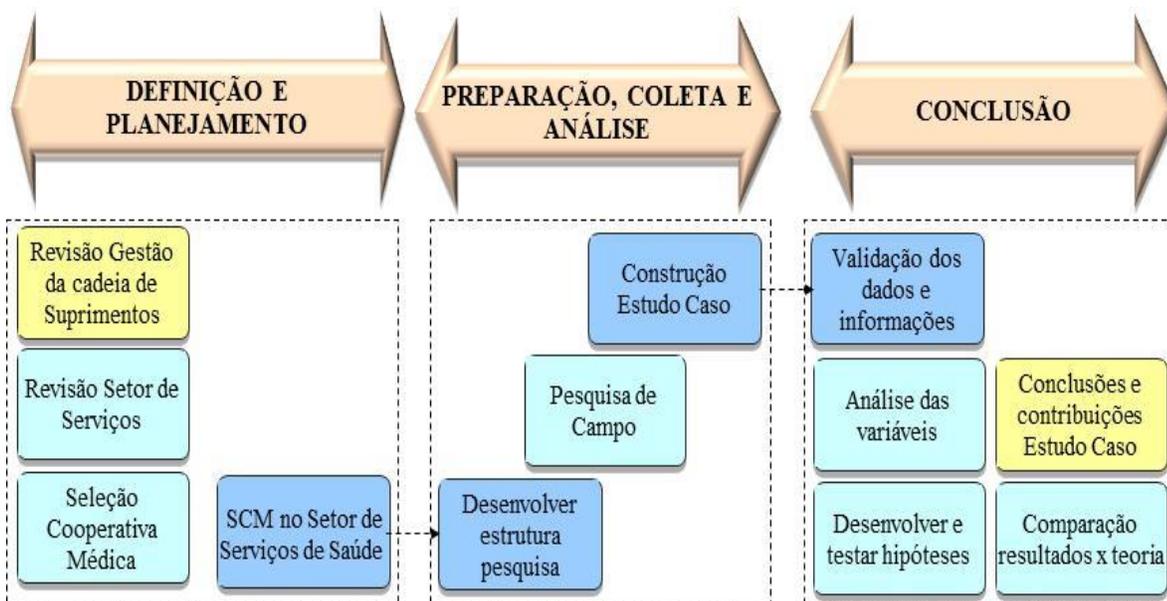
Este trabalho apresenta uma pesquisa descritiva exploratória, com enfoque na análise documental, e tais características o classificam como sendo de cunho teórico-conceitual; o respaldo qualitativo e quantitativo em informações da empresa e do setor de serviços, e a aplicação da análise de desperdícios na cadeia de serviços de saúde caracterizam ainda essa pesquisa como sendo também um estudo de caso do setor. Conforme pode ser observado na figura 2, a pesquisa está estruturada em 3 fases:

- i) definição e planejamento;
- ii) preparação, coleta e análise;
- iii) conclusão.

A primeira parte do trabalho é composta de uma breve revisão bibliográfica acerca da indústria calçadista, ressaltando a lacuna existente na bibliografia acerca de estudos sobre calçados plásticos, e a importância das pesquisas nesse setor.

A construção do estudo caso foi possibilitada pelas informações sobre as duas principais empresas do setor, obtidas em fontes documentais oficiais, fornecidas pela Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados), que disponibiliza em site oficial os principais dados do setor, bem como a participação de mercado, a quantidade produzida, consumida e exportada por cada empresa do setor, além de relatórios específicos, documentos de circulação

Figura 1: Metodologia de Pesquisa



Fonte: Próprios autores

interna e de divulgação - e informações disponíveis na internet.

A análise comparativa dos dados da Grendene e das Alpargatas (ambas as empresas publicam anualmente relatório de desempenho) permitiu a identificação das principais estratégias adotadas, e a aplicação de indicadores para do desperdício mostrou-se eficaz no acompanhamento e controle da evolução da redução das perdas na cadeia.

4 OS CALÇADOS PLÁSTICOS BRASILEIROS E A IMPORTÂNCIA DA DIFERENCIAÇÃO

4.1. ATRIBUTOS DA DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação, que implica em inserir no mercado novos produtos com atributos ligeiramente modificados, de forma a conquistar nichos de mercado, pode ser horizontal ou vertical.

A diferenciação vertical se dá quando características de um produto são mais desejáveis que de outro; já na diferenciação horizontal, a escolha depende da preferência do consumidor.

Quando se trata do segmento de calçados plásticos, trata-se principalmente da diferenciação horizontal: é o gosto do consumidor que o leva a escolher determinado produto.

Segundo Almeida & Losekann (2002), a propaganda é uma das ferramentas mais comuns utilizadas para diferenciação de produtos. Tem por objetivo o aumento das vendas, atuando na busca por novos mercados, uma vez que tenta influenciar na formação de opinião dos consumidores.

Atualmente, as empresas destinam uma parcela considerável de recursos para a criação e o desenvolvimento de campanhas publicitárias em massa. As campanhas visando mesclar propaganda da informação, focada na apresentação de informações do produto, e

propaganda de persuasão, que tem por objetivo transformar a preferência do consumidor.

A diferenciação dos produtos é também uma estratégia das empresas para dificultar a viabilização de novos concorrentes no mercado. Segundo Kupfer (2002), a diferenciação é a mais forte barreira à entrada na indústria. Isso porque as empresas já estabelecidas conhecem as preferências dos consumidores, e a qualidade dos produtos da entrante é incerta para o consumidor.

Os esforços de propaganda das entrantes tende a ser maior para a divulgação da marca, e essa necessidade de deslocar a preferência pode acarretar em custo unitário maior que o do produto das estabelecidas. Com a diferenciação, as empresas tendem não apenas a tentar conquistar novos mercados, e aumentar suas vendas, como também a impedir que novas empresas entrem no mercado.

A estratégia de propaganda é de suma importância para a indústria calçadista brasileira; como será tratada a seguir, foi responsável pela mudança de conceito dos calçados plásticos junto aos consumidores. Os mesmos, que antes eram considerados produtos de baixa qualidade, viraram sinônimos de calçados com design.

4.2 BREVE APRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

A indústria calçadista brasileira contava no final de 2004, com aproximadamente 8,5 mil indústrias, principalmente de pequeno e médio porte, que são responsáveis pela produção de 755 milhões de pares/ano. Desse volume, quase 30% foram destinados ao mercado externo.

O Brasil é o 3º maior produtor mundial de calçados, atrás apenas da China e da Índia, além de 5º maior exportador e consumidor do produto

(ABICALÇADOS, 2006). Esses são os números de um setor que passou por profundas transformações.

Intensidade de mão-de-obra e baixa produtividade. Essas eram as características da indústria calçadista brasileira até o início dos anos 90. As transformações conjunturais da economia, com a inserção do Brasil na era da globalização, podem ser apontadas como as principais variáveis responsáveis por toda uma reestruturação do setor.

A abertura comercial e a retirada da proteção tarifária expuseram as indústrias brasileiras à concorrência direta com os produtos estrangeiros, especialmente chineses, que chegaram ao mercado nacional com preços inferiores aos aqui então praticados. Surgiu daí a necessidade de reduzir custos, aumentar a produtividade, tornar o preço do calçado brasileiro mais atrativo no mercado interno e criar diferenciais para o produto nacional manter seu espaço no mercado e estar apto à concorrência.

Entre os fatores que consagraram a China como potência produtora está além da simplicidade do calçado plástico do país, a mão-de-obra barata, conseguida através da terceirização dos serviços. Heitor Klein, diretor executivo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, aponta a prática de dumping como fator determinante para o barateamento dos produtos chineses, e a conseqüente conquista do mercado consumidor brasileiro: vender o produto por um preço irreal para eliminar a concorrência e conquistar a clientela, o que causou grandes transtornos para a indústria calçadista no Brasil (JORNAL NH, 2005).

A realocação das unidades de produção foi uma importante estratégia de redução dos custos de produção adotada pelas empresas calçadistas,

explicada principalmente pelo baixo custo da mão-de-obra e pelos incentivos fiscais. Essa estratégia é entendida como fundamental para sobrevivência no novo ambiente competitivo, sobretudo como meio de redução de custos. É o que aconteceu quando em meados da década de 1990, as grandes empresas brasileiras de calçados plásticos, Grendene e Alpargatas, transferiram seus parques produtivos para a região Nordeste do país, onde encontraram não só mão-de-obra mais barata, como também incentivos fiscais.

Mais do que baratear o produto final, tanto a Grendene quanto as Alpargatas buscaram investir na tecnologia do produto, ampliando os investimentos em P&D e no estudo das necessidades do consumidor. Desses estudos, as empresas perceberam algumas das fragilidades às quais estavam suscetíveis: ambas colocavam no mercado produtos extremamente padronizados, e focados essencialmente no público feminino; os consumidores associavam ambas as marcas a produtos baratos de baixa qualidade.

Para assegurar espaço no mercado, além de preços competitivos, era necessário criar uma nova estratégia de vendas com novos atrativos para o produto, ofertando produtos diferenciados, com enfoque para a estratégia de propaganda.

4.3 DIFERENCIAÇÃO E A INDÚSTRIA DE CALÇADOS PLÁSTICOS

No início dos anos 1990, a indústria de calçados plásticos enfrentava dois grandes problemas: a feroz concorrência em preços dos produtos chineses, e a visão no mercado interno que calçados plásticos eram produtos de baixa qualidade.

O baixo preço pago pela mão-de-obra é o fator preponderante que torna o preço dos calçados

chineses tão baixos. Além disso, o investimento em P&D e em propaganda e marketing é baixo ou nulo: os chineses não inovam, nem diferenciam sua produção, eles copiam os produtos que já estão no mercado e os produzem em larga escala.

As duas maiores empresas brasileiras de calçados plásticos, respectivamente Grendene e Alpargatas, transferiram seus parques industriais para a região Nordeste, em busca de redução de custos e maior fôlego para a concorrência em preços.

Porém, mais que focar em preços, as empresas buscaram ampliar seus mercados consumidores. As mesmas, que até então tinham como público-alvo apenas mulheres, iniciaram uma forte estratégia de diferenciação de calçados, para aumentar o alcance de seus consumidores e também elevar seus números totais de venda.

4.3.1 A ESTRATÉGIA DA GRENDENE

A Grendene foi fundada no ano de 1971, na cidade de Farroupilha (RS). A empresa nasceu como fabricante de embalagens plásticas, mas já se dedicava exclusivamente à produção de sapatos na década de 1980. No ano de 2004 comercializou 145,3 milhões de pares de calçados, sendo que desse total 20% destinou-se ao mercado externo. Tinha no mesmo ano um quadro de 23200 funcionários, sendo que desses, 20 mil ligados diretamente ao processo de produção (RELATÓRIO ANUAL GRENDENE, 2004).

A Grendene focou sua estratégia de produção em quatro segmentos do mercado: feminino, masculino, infantil e consumo em massa. Desses, os dois últimos são comercializados com nome e marcas de celebridades através de licenciamento, o que assegura o apelo motivacional. Ao todo, são 7 patentes, 342 desenhos industriais e 12

modelos de utilidade disponíveis no mercado (RELATÓRIO ANUAL GRENDENE, 2004).

A segmentação das marcas que a Grendene traz ao mercado consumidor tem como retorno dois pontos cruciais. O primeiro deles é que a empresa não depende com exclusividade dos ganhos advindos de somente uma linha, pois os mesmos estão quase igualmente distribuídos entre suas marcas.

A estratégia da empresa é a de diversificação dos produtos para não depender exclusivamente de um segmento. Assim, se um dos segmentos não vai bem, e mudanças são necessárias para atrair os consumidores, os demais garantem estabilidade financeira à empresa, não causando maiores impactos nos resultados, e também permitindo que a mesma continue no mercado.

Outra vantagem da oferta variada de produtos é que a linha consegue atingir distintos mercados consumidores: homens, mulheres crianças, de diversas faixas salariais. Cada produto é destinado exclusivamente para o seu público alvo, de forma que estratégias de formato, cor, produção, meio de distribuição e publicidade são específicos.

Existem 113 profissionais multidisciplinares (arquitetos, engenheiros, economistas, administradores e também estilistas de moda) trabalhando nas coleções. Praias, cultura, música, necessidades e adequação ao gosto do consumidor são alguns dos elementos utilizados na idealização dos sapatos.

Os especialistas acompanham os lançamentos e desfiles de moda europeus, e alinham as cores da coleção com aquelas que serão exploradas pela indústria têxtil brasileira.

São lançadas anualmente quatro coleções, uma para cada estação do ano, sendo que duas delas são apresentadas durante o *São Paulo Fashion Week* (evento internacional de moda), sempre assinadas por designers renomados, como

Alexandre Herchcovitch, Marcelo Sommer e irmãos Campana. Botas, scarpins, chinelos, estilo boneca, anabelas estão entre os principais modelos oferecidos no mercado, além de bolsas e acessórios. (RELATÓRIO ANUAL GRENDENE, 2004)

A Grendene foca sua pesquisa e desenvolvimento no plástico injetado (PVC), material utilizado na fabricação de seus calçados. É a própria produtora de sua matéria-prima, e já patenteou mais de 70 combinações diferentes do PVC, o que lhe garante produtos diferenciados, adaptados para cada necessidade do consumidor, além de menos suscetíveis à falsificação.

Pode-se afirmar que a empresa conseguiu mudar o conceito que os consumidores tinham a respeito dos calçados produzidos com plástico: produtos baratos e de baixa qualidade.

O sucesso da marca nos últimos anos se deve, além da diferenciação do produto, à agressiva estratégia de marketing para a conquista do público. Mais de 8% da receita é destinada a marketing, o que talvez explique o fato das mulheres pagarem o preço médio de R\$ 80,00 num calçado de plástico, sendo que com a mesma quantia poderiam adquirir um calçado de couro.

Características como a qualidade do calçado de plástico, a leveza, o conforto, o design diferenciado e a versatilidade do produto acompanhar as tendências de moda (renovação de portfolio) são continuamente explorados nas campanhas publicitárias da marca.

4.3.2 A ESTRATÉGIA DAS ALPARGATAS

A São Paulo Alpargatas nasceu de uma parceria de um escocês com um grupo inglês, na cidade de São Paulo, no bairro da Mooca, no ano de 1907. É dessa época que se iniciou a produção de chinelos de borracha, as alpargatas, que no ano de 1962 ganharam o nome de Havaianas. No ano de 2004,

11 mil empregados diretos foram responsáveis pela produção e comercialização de 129,7 de sandálias de plástico; do total produzido, mais de 93% foram as alpargatas Havaianas (RELATÓRIO ANUAL ALPARGATAS, 2004).

Assim como a Grendene, a Alpargatas teve de rever sua estratégia de mercado quando na década de 1990 ocorreu a abertura comercial. A avalanche de produtos chineses, principalmente calçados esportivos e sandálias plásticas que não tinham tecnologia envolvida, levou a empresa a investir na inovação e a incorporação de tecnologias, como formas de proteção à falsificação.

Além de reforçar a imagem dos calçados na mídia, renovou seu quadro de funcionários contratando profissionais especializados no mercado, de forma a analisar o comportamento do consumo, identificando as necessidades dos consumidores, e antevendo dessa forma as tendências.

Com a abertura comercial e a concorrência externa, a Alpargatas teve de ampliar seus investimentos em P&D para que tivesse condições de se manter no mercado: é nesse momento que surgem as linhas masculina, feminina e infantil. As sandálias diferem pelas cores, motivos e emblemas estampados.

As linhas baby e infantil foram adaptadas com tiras extras no calcanhar, para não soltar dos pés, possibilitando maior estabilidade e segurança para os primeiros passos das crianças; além disso, motivos infantis e personagens dos desenhos estampam a planta do calçado, o que aumenta o interesse do público-alvo pelas sandálias.

Apesar de ser especializada em calçados sintéticos à base de PVC, a Alpargatas não detém a tecnologia de produção da matéria-prima, o que acaba criando um acentuado grau de dependência da empresa para com o fornecedor.

As Alpargatas concentraram seus esforços na produção de sandálias plásticas exclusivamente nas Havaianas. A empresa optou por diferenciar o mesmo produto para os mercados masculino, feminino, infantil e unissex, com diferenciais apenas em cores, detalhes e formato dos saltos.

É a linha feminina, no entanto, que ganhou maior diversidade em modelos. Para atender suas consumidoras, a Alpargatas lançou no mercado uma série de novidades (Havaianas com salto, customizadas, desenhos de flores, borboletas, corações, sempre nas cores da estação).

A diferenciação das sandálias não só ampliou a gama de possíveis clientes, como também representou o recorde de vendas do calçado em 2004, chegando quase à marca de 118 milhões de pares vendidos no mercado interno. Contudo, essa é uma estratégia que aumenta a instabilidade da marca no mercado: quedas nas vendas afetam todos os segmentos, podendo afetar significativamente os resultados da empresa.

O apelo motivacional das propagandas das Alpargatas é a associação dos calçados com o sentimento dos consumidores: alegria, irreverência, descontração, espírito de equipe. Além de patrocinar atletas e eventos esportivos, a empresa possui uma das maiores cotas para a transmissão de futebol, uma parceria entre a Empresa Globo de Comunicações e a Havaianas.

4.3.3 COMPARAÇÕES E PERSPECTIVAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O maior diferencial da Grendene com relação às Alpargatas encontra-se na diferenciação dos calçados de plástico. Embora tenham sido identificadas no mercado 39 diferentes modelos de chinelos Havaianas, a Grendene não restringiu

seus ganhos apenas às vendas de um determinado produto.

Encontram-se atualmente no mercado linhas exclusivas de calçados plásticos masculinos, femininos, infantis e direcionados para atacado (produtos de massa); cada uma dessas linhas possui diversos modelos, além do segmento feminino ter à sua escolha três marcas distintas, que diferem apenas no valor da marca agregados ao produto final.

As vendas são equilibradamente distribuídas entre os mais variados segmentos que a Grendene atua, sem dependência com um em específico, o que permite que eventuais quedas nas vendas de um determinado segmento não prejudiquem os resultados da empresa.

As empresas não são apenas produtoras, como também detentoras dos mais avançados processos produtivos com relação a injeção de plástico. Nesse ponto, a Grendene leva vantagem em relação à Alpargatas, uma vez que é a própria produtora de sua matéria-prima, e já patenteou mais de 70 combinações diferentes do PVC, o que lhe garante produtos diferenciados, adaptados para cada necessidade do consumidor, além de menos suscetíveis à falsificação.

As Alpargatas demonstra alguma fragilidade nesse aspecto, pois a formulação do PVC é essencial para a renovação dos modelos, sendo que esse insumo encontra-se nas mãos do fornecedor, corre-se o risco que as concorrentes diretas tenham acesso à exatamente a mesma tecnologia.

Ambas as empresas tiveram de realizar esforços no sentido de modificar a opinião pública a respeito dos calçados de plástico. As empresas focaram na estratégia de vincular os produtos à imagens conhecidas na mídia. Jogadores da seleção brasileira de futebol e atores passaram a estrelar os comerciais das Havaianas, validando o

slogan de que “Todo Mundo Usa” o calçado. Já a Grendene lançou no mercado a linha Grendha, licenciada com o nome de estrelas adultas e infantis.

Além de personalidades conhecidas, as campanhas publicitárias sempre têm como pano de fundo, paisagens brasileiras, o que leva os consumidores à associação dos produtos com lugares exóticos, diferentes, e tipicamente brasileiros.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concorrência chinesa e produtos de baixa qualidade. Esses eram os principais problemas enfrentados pela indústria brasileira de calçados plásticos no início dos anos 1990. A resposta à crise no setor veio de forma gradual, porém mostra-se extremamente eficiente: investimento maciço na diferenciação de produtos e enfoque na propaganda, com associação dos produtos à figuras conhecidas do grande público.

As empresas ampliaram o mercado consumidor atendido, conquistando além das mulheres, homens, crianças e bebês. A estratégia deu tão certo que hoje os consumidores estão dispostos a pagar mais de R\$80,00 por sandálias, e R\$30,00 por chinelos plásticos.

Ao buscarem alternativas para a concorrência em preço com os produtos chineses, a indústria brasileira de calçados plásticos desenvolveu todo um pioneirismo na utilização de matérias-primas, comercialização e enfoque do produto no mercado. A busca pela renovação, pela oferta de modelos diferentes e pela agregação de valor ao produto final colocam a Grendene e a Alpargatas como as formadoras de tendência do mercado.

Para os calçados plásticos, a concorrência abriu as portas para as melhorias, a propaganda

transformou a opinião dos consumidores, e a diferenciação garantiu o ganho de espaço no mercado interno, visibilidade no mercado externo.

Embora existam diversos bancos de dados, relatórios, matérias em jornais e revistas, publicações do próprio setor, entre os dificultadores encontrados para a realização do trabalho, está a bibliografia acadêmica limitada no que compete aos calçados plásticos.

O material encontrado para esse trabalho enfocava substancialmente os calçados de couro, tratando de forma superficial os calçados plásticos e sua crescente importância nesse setor.

As constatações verificadas levantam elementos que podem ser objetos de alguma nova pesquisa, com estudos detalhados da indústria de calçados, focando estratégias em preço, deslocamento da área produtiva, a inserção do produto brasileiro no mercado externo, e a colocação das empresas brasileiras como líderes desse setor. A pesquisa, aqui por hora finalizada, estimula sua continuidade especificamente nos calçados plásticos.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Resenha Estatística 2006. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php>.
- ALMEIDA, E.L.F. & LOSEKANN, L. Estratégias de propaganda e marketing. In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALPARGATAS SÃO PAULO. Relatório Anual 2004. Disponível em: <http://www.alpargatas.com.br/financas_resulta_dos.php>.
- BORGES, I. G. M; FERREIRA, L. N. A Utilização do Balanced Scorecard - BSC como ferramenta de gestão em hospitais privados. Artigo desenvolvido durante graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- CHINA ameaça calçados e têxteis. Jornal NH – Rio Grande do Sul. Mai. 2005. Disponível em <http://www.abicalcados.com.br/bf_online.php>. Acesso em: 10 maio 2005.
- CORRÊA, H.L.; CAON, M. Gestão de Serviços. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COUTINHO, L. O. Desempenho da indústria sob o Real. In: O Brasil Pós-Real: uma política econômica em debate. Campinas, Ed. UNICAMP, 1997 b.
- GARCIA, R.C. Vantagens competitivas das empresas em aglomerações industriais: Um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. 2001. Tese de Doutorado, Instituto de Economia, Universidade de Campinas, 2001.
- GRENDENE. Relatório Anual 2006. Disponível em: <http://www.grendene.com.br/doc_resenha.php>.
- GUTIERREZ, M. & LOSEKANN, L. Diferenciação de produtos. In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MATTOS, R. A. Um pouco de história. Estratégia: a Construção do Futuro. 2005. Disponível em: <http://www.emco.com.br/home_1280.htm>. Acesso em 08 out. 2010.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- PORTER, M.E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999, cap. 1-2.