

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

ALEXANDRE FANFA RIBAS

A MELHORIA NA GESTÃO COMO ALTERNATIVA PARA EMPRESAS
EXPORTADORAS, INTENSIVAS EM MÃO-DE-OBRA,
EM CENÁRIOS DE CÂMBIO APRECIADO

Porto Alegre

2010

ALEXANDRE FANFA RIBAS

A MELHORIA NA GESTÃO COMO ALTERNATIVA PARA EMPRESAS
EXPORTADORAS, INTENSIVAS EM MÃO-DE-OBRA,
EM CENÁRIOS DE CÂMBIO APRECIADO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Ferrari Filho

Porto Alegre

2010

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

R482m

Ribas, Alexandre Fanfa

A melhoria na gestão como alternativa para empresas exportadoras,
intensivas em mão-de-obra, em cenários de câmbio apreciado /
Alexandre Fanfa Ribas. – Porto Alegre, 2010.

98 f. : il.

Ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Fernando Ferrari Filho.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de
Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.

1. Empresa : Indústria do calçado : Exportação : Brasil. 2. Gestão :
Controle de custos. 3. Indústria do calçado : Exportação : Taxa de câmbio.
I. Ferrari Filho, Fernando. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em
Economia. III. Título.

CDU 339.1
658.5

ALEXANDRE FANFA RIBAS

A MELHORIA NA GESTÃO COMO ALTERNATIVA PARA EMPRESAS
EXPORTADORAS, INTENSIVAS EM MÃO-DE-OBRA,
EM CENÁRIOS DE CÂMBIO APRECIADO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovada em Porto Alegre, _____ de _____ de 2010.

Prof. Dr. Fernando Ferrari Filho - Orientador

UFRGS

Prof. Dr. Gentil Corazza – Examinador

UFRGS

Prof. Dr. Ricardo Dathein – Examinador

UFRGS

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa – Examinador

UNISINOS

A todas as pessoas que acreditam que quanto melhores forem os resultados das empresas, mais é possível fazer cumprir o seu papel social de garantir empregos, gerar desenvolvimento, crescimento econômico e assegurar uma melhor distribuição de renda à sociedade.

AGRADECIMENTOS

Para minha mãe, Eliane Grandó, que sempre acreditou que é possível que uma pessoa possa alcançar realizações cada vez maiores e para isto basta que ela acredite em seu potencial. Obrigado por sempre acreditar em mim, às vezes, inclusive, mais do que eu próprio.

Ao meu pai Jair Fanfa Ribas que, mesmo não estando presente no meu dia-dia acadêmico, sempre fez de tudo para que eu tivesse condições de alcançar os meus objetivos.

Jaiane Ely, minha irmã, que se mostrou uma pessoa de extrema perseverança e dedicação em suas metas e que se tornou fonte da minha inspiração naqueles momentos em que desistir era o caminho mais fácil.

Para Laura, minha noiva, obrigado por entender que o tempo não se dilata e que foi preciso deixar algumas coisas de lado para que eu pudesse chegar aqui.

Para todas as pessoas que passaram na minha vida, e que deveriam ter um espaço aqui dedicado, contribuindo para minha formação tanto acadêmica quanto pessoal. A elas, um especial agradecimento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Ferrari Filho, que teve a paciência para analisar e revisar o trabalho de um aspirante a mestre em Economia, ajudando, em muito, a fazer com que este trabalho pudesse estabelecer um *link* entre a teoria e a prática.

RESUMO

As empresas calçadistas brasileiras, em sua grande maioria intensivas em mão de obra, vêm ao longo do tempo perdendo a sua competitividade exportadora devido à valorização do *real* frente ao dólar americano. A trajetória recente de apreciação da taxa de câmbio, além de fazer com que as margens de lucros sejam cada vez menores, também favorece um aumento das importações de calçados provenientes de outros países, principalmente asiáticos, a preços mais baixos, prejudicando, assim, a diversificação delas para o mercado doméstico. Esta situação causou, e vem causando, uma grande redução na força de trabalho do setor e também o fechamento de inúmeras empresas. Frente a uma situação cambial adversa e que tende a se manter uma constante pelos períodos próximos, é necessário que as empresas adotem medidas para garantir os seus lucros e a sua sobrevivência. A estruturação de um sistema de gestão e de controle dos custos poderá proporcionar melhores margens e certa proteção contra variações cambiais negativas. Aliado a este fato, a busca por produtos de maior valor agregado promoverá um aumento da receita que, em conjunto com o controle dos custos, poderão trazer para as empresas o lucro necessário para a continuidade do negócio. Saber como abordar estas soluções será essencial para trazer de volta a competitividade às empresas do setor.

Palavras-chave: Setor calçadista brasileiro. Taxa de câmbio, gestão e custos. Competitividade.

ABSTRACT

The Brazilian footwear companies, most of them labor intensive, have lost its export trade competitiveness over time due to appreciation of the *Real* (Brazilian currency) against the US dollar. The recent appreciation of the exchange rate in Brazil are shrinking the companies' profit margins and also favors an increase in footwear imports from other countries, mainly Asian, at lower prices. These imports are also damaging the companies' performance in the domestic market. Such situation caused, and it is still causing, a great reduction in the workforce in the industry and also the closure of many companies. Faced with an adverse exchange rate situation, which tends to remain constant in a short term, it is necessary for companies to adopt measures to ensure their profits and upcoming survival. The structuring of a management system and cost control could provide better margins and certain protection against non-favorable exchange rate variations. Joined to this fact, the search for products and markets with higher value added will promote an increase in revenues which, together with costs control, could bring the companies the profit necessary for continuity of business. The understanding of how to approach these solutions will be essential topic to bring back the competitiveness to the Brazilian footwear industry.

Keywords: Brazilian footwear industry. Exchange rate, management and costs. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Distribuição Geográfica das Empresas de Calçados por Estado em 2006.....	25
Figura 2 - Demonstrativo de Resultados – Custeio por Absorção.....	49
Figura 3 - Demonstrativo de Resultados – Custeio Variável ou Direto.	49
Figura 4 - Componentes do Crescimento Econômico.....	58
Figura 5 - Modelo de Porter para a Natureza dos Custos.....	66
Figura 6 - Modelo de Geração de Valor.	67
Figura 7 - Balanço de Massa dos Fatores de Produção.	68
Figura 8 - Lógica do Desdobramento da Receita no Modelo de Geração de Valor.	77
Gráfico 1 - Evolução da Taxa de Câmbio no Período pós Real.....	15
Gráfico 2 - Histórico das Exportações Brasileiras em USD e Preço Médio.....	21
Gráfico 3 - Histórico das Exportações Brasileiras em Pares e Preço Médio.	21
Gráfico 4 - Representatividade dos Principais Exportadores Mundiais de Calçados.	23
Gráfico 5 - Dez Principais Destinos das Exportações Brasileiras de Calçados e sua Representatividade Acumulada em 2008.	26
Gráfico 6 - Evolução das Importações Brasileiras de Calçados entre 2003 e 2008.....	27
Gráfico 7 - Correlação Entre as Importações Brasileiras de Calçados e a Taxa de Câmbio entre 2003 e 2008.....	28
Gráfico 8 - Evolução da Taxa de Câmbio Após a Implantação do Plano Real entre 1995 e 2008.....	40
Gráfico 9 - Pessoal Ocupado Assalariado, Índice Mensal e Evolução Acumulada de 2006 a 2008, no Setor de Calçados e Couro.....	46
Gráfico 10 - Evolução do Preço Médio do Calçado Exportado e da Taxa de Câmbio entre 2003 e 2008....	54
Gráfico 11 - Análise de Benchmark do Indicador Demais Despesas Operacionais/ROL.	69
Gráfico 12 - de Benchmark do Indicador CPV/ROL para Empresas de Calçados de Pequeno Porte.	70
Gráfico 13 - Pareto para Priorização dos Itens dos Custos Operacionais Variáveis.	72
Gráfico 14 - Análise de Valor Agregado por Segmento de Calçado em 2006.	78
Gráfico 15 - Evolução do Valor Agregado dos Calçados de Couro Exportados.	79
Gráfico 16 - Evolução do Valor Agregado por Segmento entre 2003 e 2006.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de câmbio - Livre - Dólar americano (venda) - Média Mensal de Período	14
Tabela 2 - Universo de Unidades Produtoras de Calçados no Brasil e Mão de Obra Empregada em 2007	17
Tabela 3 - Principais Produtores e Consumidores Mundiais de Calçados em 2007	22
Tabela 4 - Evolução do Consumo Aparente e Per Capita de Calçados no Brasil, em milhões de pares	23
Tabela 5 - Perfil de Atuação das Empresas por Porte.....	26
Tabela 6 - Importações Brasileiras de Calçados por País de Origem em 2008	29
Tabela 7 - Evolução da Taxa Básica de Juros SELIC durante o Plano Real em Relação a <i>Prime Rate</i> Americana	42
Tabela 8 - Financeiros Consolidados do Setor de Calçados, em R\$.....	50
Tabela 9 - Representatividade do CPV em relação a ROL por Porte de Empresa	51
Tabela 10 - Percentual do Lucro e das Demais Receitas ou Despesas Operacionais em Relação à Receita Operacional Líquida	52
Tabela 11 - Produção Nacional de Calçados e Importações	53
Tabela 12 - Evolução da Receita Aparente das Exportações em USD e em BRL	55
Tabela 13 - Variação do Preço Médio do Calçado Exportado em Reais	56
Tabela 14 - Modelo de Matriz de Metas e Acompanhamento dos Resultados para os Custos Operacionais	73
Tabela 15 - Aplicação do PDCA para Otimização dos Custos no Setor Calçadista	74
Tabela 16 - Exportações brasileiras de calçados, em volume, por segmento de produto	80
Tabela 17 - Exportações brasileiras de calçados, em valores, por segmento de produto	80
Tabela 18 - Exportações brasileiras de calçados, em preço médio, por segmento de produto	81
Tabela 19 - Aplicação do PDCA para Aumento da Receita no Setor Calçadista	84
Tabela 20 - Comparação, histórica e por porte, do indicador Custos dos Produtos Vendidos sobre a Receita Bruta	86
Tabela 21 - Análise de Benchmark da Variação do Preço Médio do Calçado Exportado	88
Tabela 22 - Resultados Financeiros das Micro Empresas do Setor de Calçados	97
Tabela 23 - Resultados Financeiros das Pequenas Empresas do Setor de Calçados	97
Tabela 24 - Resultados Financeiros das Médias Empresas do Setor de Calçados	98
Tabela 25 - Resultados Financeiros das Grandes Empresas do Setor de Calçados.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abicalçados: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

BCB: Banco Central do Brasil

CAMEX: Câmara de Comércio Exterior

CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas

CMV: Comissão de Valores Mobiliários

DEPEC: Departamento de Pesquisas Econômicas do Banco Central do Brasil

DRE: Demonstrativo de Resultados do Exercício

FMI: Fundo Monetário Internacional

GATT: Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio entre as nações que fazem parte da OMC.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI: Instituto de estudos e marketing Industrial

IPEA: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

MDIC: Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio

MF: Ministério da Fazenda

OMC: Organização Mundial do Comércio

PDCA: *Plan, Do, Check and Act*

PIB: Produto Interno Bruto

RAIS: Relação Anual de Informações Sociais

SDCA: *Standard, Do, Check and Act*

SEAE: Secretaria de Acompanhamento Econômico/MF

SECEX: Secretaria de Comércio Exterior/MDIC

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO.....	20
2.1 O MERCADO DE CALÇADOS	20
2.2 O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DO PERFIL DAS EMPRESAS	24
2.3 A ENTRADA DOS CONCORRENTES ASIÁTICOS	27
3 TAXA DE CÂMBIO E REGIMES CAMBIAIS.....	31
3.1 TAXAS DE CÂMBIO NOMINAL E REAL E A PARIDADE DO PODER DE COMPRA	32
3.2 PARIDADE COBERTA E DESCOBERTA DAS TAXAS DE JUROS.....	34
3.3 REGIMES CAMBIAIS	36
3.4 A DINÂMICA CAMBIAL BRASILEIRA NO PERÍODO PÓS-PLANO REAL	38
4 A VALORIZAÇÃO DO REAL E O IMPACTO NAS EMPRESAS EXPORTADORAS INTENSIVAS EM MÃO DE OBRA: UMA ANÁLISE PARA O SETOR CALÇADISTA.....	45
4.1 O PESO DOS CUSTOS NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS CALÇADISTAS	47
4.2 O IMPACTO DA VALORIZAÇÃO DO REAL NO LUCRO DAS EMPRESAS	52
4.3 A IMPORTÂNCIA DA PRODUTIVIDADE NO RESULTADO	57
5 AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA MINIMIZAÇÃO DO EFEITO CAMBIAL.....	62
5.1 O CONTROLE DOS CUSTOS E DOS FATORES DE PRODUÇÃO	64
5.2 O RE-DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA AUMENTO DO VALOR AGREGADO.....	74
5.3 ANÁLISE DO IMPACTO DOS VARIÁVEIS CUSTO E ESTRATÉGIA NO SETOR..	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89

REFERÊNCIAS 92

ANEXO A – Demonstrativo de resultados do setor calçadista, por porte de empresa..... 97

1 INTRODUÇÃO

Desde o final de 2002 a taxa de câmbio no Brasil tem mostrado uma tendência de valorização. Conforme informações do Banco Central do Brasil (BCB), a taxa de câmbio média mensal, entre setembro de 2002 e agosto de 2009, atingiu o seu pico, no período pós-*real*, em outubro de 2002 e desde então segue uma trajetória de apreciação. Esta trajetória somente foi revertida com o início da crise do *subprime* e, por conseguinte, financeira mundial em outubro de 2008. Todavia, no primeiro semestre de 2009, devido à melhora do cenário internacional comparativamente ao último trimestre de 2008, a taxa de câmbio voltou aos patamares do final de 2007. Se compararmos os valores daquela época com a taxa média de agosto de 2009, encontramos uma valorização do *real* de mais de 51,0%. Pela Tabela 1 pode-se ver a evolução desta valorização tendo como base a “taxa de câmbio livre” divulgada pelo BCB.

Tabela 1 - Taxa de câmbio - Livre - Dólar americano (venda) - Média Mensal de Período

Mês/Ano	R\$/US\$	Mês/Ano	R\$/US\$	Mês/Ano	R\$/US\$	Mês/Ano	R\$/US\$
1994*	0,65	out/02	3,81	fev/05	2,6	jun/07	1,93
1995*	0,92	nov/02	3,58	mar/05	2,7	jul/07	1,88
1996*	1,01	dez/02	3,63	abr/05	2,58	ago/07	1,97
1997*	1,08	jan/03	3,44	mai/05	2,45	set/07	1,90
1998*	1,16	fev/03	3,59	jun/05	2,41	out/07	1,80
1999*	1,82	mar/03	3,45	jul/05	2,37	nov/07	1,77
2000*	1,83	abr/03	3,12	ago/05	2,36	dez/07	1,79
jan/01	1,95	mai/03	2,96	set/05	2,29	jan/08	1,77
fev/01	2,00	jun/03	2,88	out/05	2,26	fev/08	1,73
mar/01	2,09	jul/03	2,88	nov/05	2,21	mar/08	1,71
abr/01	2,19	ago/03	3,00	dez/05	2,29	abr/08	1,69
mai/01	2,3	set/03	2,92	jan/06	2,27	mai/08	1,66
jun/01	2,38	out/03	2,86	fev/06	2,16	jun/08	1,62
jul/01	2,47	nov/03	2,91	mar/06	2,15	jul/08	1,59
ago/01	2,51	dez/03	2,93	abr/06	2,13	ago/08	1,61
set/01	2,67	jan/04	2,85	mai/06	2,18	set/08	1,80
out/01	2,74	fev/04	2,93	jun/06	2,25	out/08	2,17
nov/01	2,54	mar/04	2,91	jul/06	2,19	nov/08	2,27
dez/01	2,36	abr/04	2,91	ago/06	2,16	dez/08	2,39
jan/02	2,38	mai/04	3,10	set/06	2,17	jan/09	2,31
fev/02	2,42	jun/04	3,13	out/06	2,15	fev/09	2,31
mar/02	2,35	jul/04	3,04	nov/06	2,16	mar/09	2,31
abr/02	2,32	ago/04	3,00	dez/06	2,15	abr/09	2,21
mai/02	2,48	set/04	2,89	jan/07	2,14	mai/09	2,06
jun/02	2,71	out/04	2,85	fev/07	2,10	jun/09	1,96
jul/02	2,93	nov/04	2,79	mar/07	2,09	jul/09	1,93
ago/02	3,11	dez/04	2,72	abr/07	2,03	ago/09	1,85
set/02	3,34	jan/05	2,69	mai/07	1,98		

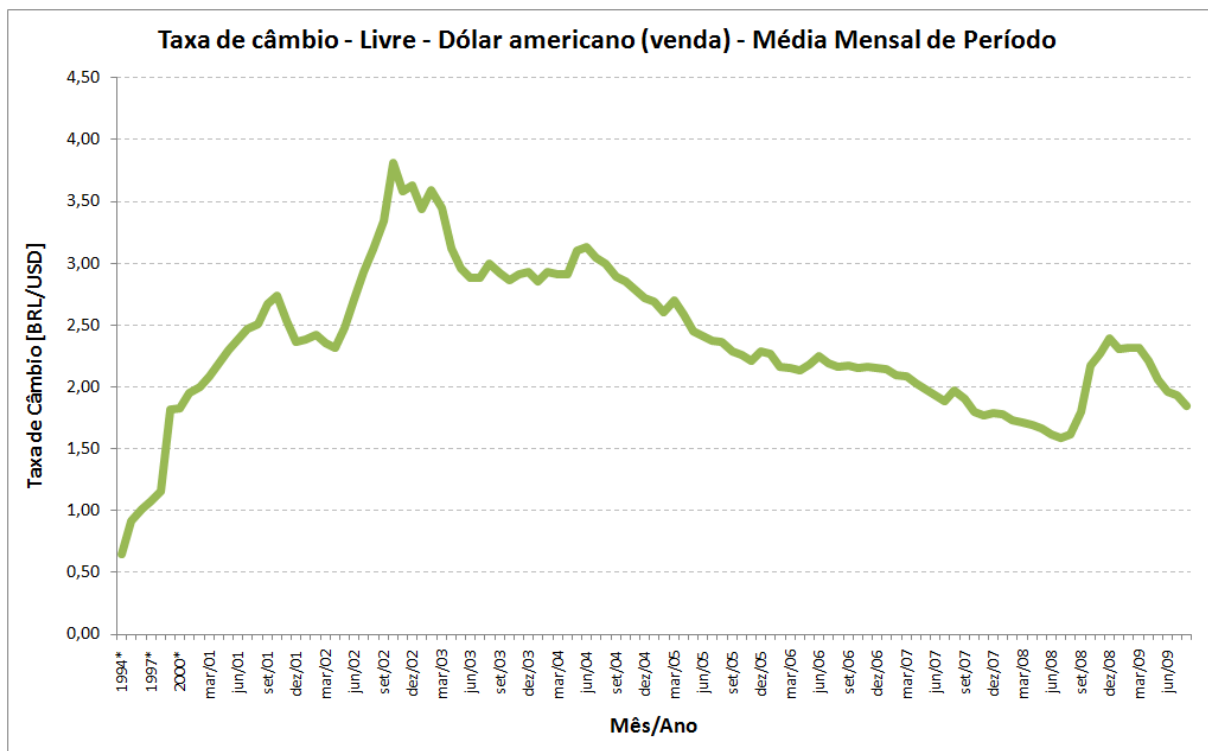
(*) De 1994 a 2000 os valores são referentes à média anual pós-real.

Fonte: BCB-DEPEC (2009a).

Esta valorização se deve, em linhas gerais, ao fato de que há maciça entrada de dólar no País tanto pela conta de Transações Correntes quanto pela de Capital e Financeira. Em relação à conta de Transações Correntes, a despeito da valorização cambial, há expressiva entrada de divisas estrangeiras através da Balança Comercial, devido, principalmente, à demanda internacional pelos produtos brasileiros e à elevação dos preços das *commodities*. Esse aumento de preços no mercado externo alavancou as exportações brasileiras, sendo que as *commodities* se destacam em relação à pauta de exportações do País.

Além deste fato, a política econômica vigente de metas de inflação, alicerçada no controle das taxas de juros para manter a inflação sob controle, fez com que a taxa de juros fosse mantida em patamares elevados. Assim sendo, a combinação de câmbio valorizado e juros elevado fez com que o Brasil se tornasse um mercado mais atrativo a investidores estrangeiros. Essa atratividade cria um fluxo positivo de capital externo, valorizando, ainda mais, a taxa de câmbio.

Analisando o Gráfico 1, pode-se ver mais claramente o efeito que a crise financeira mundial teve sobre a taxa de câmbio. Esta crise afetou a oferta mundial de crédito, fazendo que o fluxo de capitais começasse a migrar para economias mais sólidas, além da necessidade de cobrir os prejuízos arbitrados pelas matrizes de grandes empresas multinacionais.



(*) De 1994 a 2000 os valores são referentes à média anual pós-real.

Gráfico 1 - Evolução da Taxa de Câmbio no Período pós Real.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de BCB-DEPEC (2009a).

O momento de crise fez com que praticamente todas as grandes economias mundiais reduzissem suas taxas de juros, inclusive o Brasil. Nesse particular, apesar de o País ter, hoje, a menor taxa de juros da nossa história recente, ela ainda é umas das taxas reais mais altas do mundo. A partir do momento que a economia mundial sinaliza que irá começar a sua recuperação, pode-se perceber um aumento do preço das *commodities*, bem como o fluxo de

capital para o Brasil toma novamente a característica que havia anteriormente, promovendo a volta da valorização do *real*.

É importante mencionar que os efeitos imediatos do *real* valorizado criam a perspectiva de, em um futuro próximo, arrefecer as exportações e impulsionar as importações, o que pode levar à reversão do saldo comercial do País.

Com o *real* apreciado frente ao dólar, as empresas exportadoras sofrem reveses em suas receitas, mesmo mantendo um nível constante de produção. No caso das empresas exportadoras intensivas em mão de obra, o fato de ter suas receitas atreladas à moeda estrangeira é particularmente mais preocupante, pois a maior parte de seus custos totais – referentes aos salários e encargos – são em *reais*. Essa circunstância pode, e irá, reduzir o lucro da empresa, o que poderá também levá-la, diante da tendência de continuidade da valorização cambial ao longo do tempo, à uma situação de dificuldade econômica.

No caso do setor calçadista – a partir deste momento me refiro apenas às empresas exportadoras e com perfil de mão de obra intensiva –, a crise causada pelo câmbio valorizado tem sido devastadora. Com a diminuição da receita, as empresas sofrem uma redução de suas margens devido à característica de sua matriz de custo, com peso muito grande na mão de obra, que não sofre influência alguma (ao menos não influência direta) do câmbio.

A redução das margens pode atingir tal ponto que o negócio se torna inviável; porém, como se esse problema não bastasse, essa redução gera uma perda de competitividade da empresa no mercado internacional. Economias emergentes como a China, com baixíssimos custos de mão de obra, economias de escala, e câmbio desvalorizado, acabaram por se tornar muito mais competitivas neste setor.

No que diz respeito ao cenário cambial para os próximos anos, a expectativa¹ é que o *real* continue valorizado, pelo menos nos próximos dois anos. Alguns analistas apostam em uma taxa de R\$ 1,85/US\$ 1,00 ao final de 2010. Porém este valor ainda está aquém daquele que os empresários² afirmam que a exportação de calçados ficaria viável, entre R\$ 2,50 ou R\$ 2,60 por dólar. Assim, acredita-se que essa crise do setor, que se iniciou em 2004 e somente no Rio Grande do Sul acarretou a demissão de mais de 15 mil trabalhadores, esteja longe do seu fim.

Em sua trajetória “ladeira abaixo”, que já dura mais de cinco anos, a moeda americana tornou-se a maior dor de cabeça dos empresários de organizações que direcionaram boa parte

¹ Baseada na compilação referente às projeções do mercado de curto, médio e longo prazos explicitadas no Relatório de Mercado Focus do BCB, de 04 de setembro de 2009.

² Extraído da Agência Brasil em entrevista com o vice-presidente da Associação Brasileira de Calçados (Abicalçados), Ricardo Wirth, em setembro de 2006.

de sua produção para o mercado externo. Essas organizações viram seus lucros reduzirem sem que houvesse uma diminuição em seu nível de produção. Em muitos casos as empresas eram tão ineficientes em seu sistema de gestão que acabaram por falir. Outras empresas optaram pela inércia, esperando que a situação cambial revertisse; porém, também acabaram por fechar as portas.

Essa valorização cambial acabou por criar uma crise em certos setores exportadores da economia brasileira que culminou com demissões, falências e diversos pedidos de subsídios e proteções por parte dos empresários ao Governo Federal. O maior tremor causado por essa crise teve epicentro no Estado do Rio Grande do Sul, onde se concentra grande parte da empresas calçadistas brasileiras, em sua grande maioria intensivas em mão de obra, e onde os reflexos negativos são ainda maiores.

Segundo registros oficiais do Governo Federal – considerando produtores e empregos formalizados – o mercado brasileiro conta hoje com aproximadamente 7.970 empresas produtoras de calçados, 42,8% delas estão na Região Sul, e juntas empregam 44,9% da mão de obra do setor. A Tabela 2 mostra esta distribuição.

Tabela 2 - Universo de Unidades Produtoras de Calçados no Brasil e Mão de Obra Empregada em 2007

Região	Empresas	Part. %	Funcionários *	Part. %	Média Funcionários
Norte	14	0,18	162	0,05	11,57
Nordeste	491	6,16	81.597	27,32	166,18
Sudeste	3.859	48,41	80.224	26,86	20,78
Sul	3.415	42,84	134.092	44,9	39,26
Centro-Oeste	192	2,41	2.584	0,87	13,45
Total Brasil	7.971	100	298.659	100	37,47

(*) Empregados formais, sob o regime CLT.

Fonte: IEMI (2007).

Dentro da Região Sul, o Rio Grande do Sul possui 87,3% das empresas e 94,5% da mão de obra empregada (2.981 empresas e 126.784 trabalhadores). Esses dados mostram o quão relevante o Rio Grande do Sul é para a economia brasileira nesse setor.

Para potencializar a crise do setor, o mercado – tanto doméstico, quanto internacional – vem sendo invadido por outros concorrentes externos³, com matrizes de custos muito

³ Cerca de 75,0% dos 12 bilhões de pares de sapatos – masculinos e femininos – consumidos no mundo anualmente são produzidos na China. O custo de produção destes calçados pode chegar a um terço dos fabricados no Brasil.

menores que ganharam espaço. Essa invasão poderá acarretar, inclusive, uma acentuada queda do nível de produção das empresas.

A busca de alternativas para reverter esta crise, focando apenas nas variáveis que estão ao alcance dos gestores, auxiliando para o desenvolvimento do Brasil e do Estado, promovendo, inclusive, um fortalecimento do setor exportador intensivo em mão de obra frente a ameaças externas, é o que motiva esta pesquisa.

Parafraseando Peter Drucker (1992), “[o]s fatores tradicionais de produção – mão-de-obra, terra e até dinheiro, pela sua mobilidade – não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disso, o gerenciamento tornou-se o fator decisivo de produção” (DRUCKER, 1992, p. 1).

Estas alternativas para se melhorar os resultados não passam necessariamente por um aumento de receitas – mediante desvalorização cambial – nem por corte de tributação, também questionado pelos empresários. Sabemos que sistemas de gestão bem construídos – detalhados em seus níveis estratégico, tático e operacional – e postos em prática de forma eficaz podem alavancar resultados e garantir a competitividade das empresas mesmo em cenários de crise. O importante é sabermos o seguinte: a estruturação desse sistema de gestão para essas empresas exportadoras intensivas em mão de obra que garanta um aumento das margens e também da produtividade é suficiente para garantir a rentabilidade do negócio e sua competitividade, principalmente frente um cenário de câmbio apreciado, consequência do novo panorama do mundo globalizado, e a suas concorrentes asiáticas?

O objetivo da presente dissertação será analisar como um sistema de gestão estruturado e efetivo pode influenciar positivamente nos resultados das empresas exportadoras intensivas em mão de obra dentro de uma conjuntura de câmbio valorizado. Está análise terá como foco o setor calçadista brasileiro, que tem apresentado grande suscetibilidade a variações cambiais ao longo das últimas décadas.

O método utilizado nesta dissertação baseia-se em uma análise descritiva da literatura existente, bem como uma simulação da melhoria dos resultados do setor, apresentados pelos seus demonstrativos financeiros, a partir da aplicação de uma metodologia de controle de custos e posicionamento estratégico. Para tanto, além da introdução, este trabalho está dividido em 5 capítulos. No Capítulo 2, é realizada uma análise detalhada das características do setor de calçados brasileiro. Em seguida, são apresentados os modelos cambiais existentes, variáveis que determinam o câmbio e também uma análise da evolução da dinâmica cambial brasileira no período pós-*real*. O quarto capítulo apresenta uma análise dos impactos que o *real* valorizado produz para o setor de calçados, seja nos seus custos, seja em sua participação

de mercado. Neste capítulo também será apresentada a importância da produtividade para o aumento da competitividade no setor calçadista. O quinto capítulo mostra como um sistema de gestão pode mitigar os efeitos de uma taxa de câmbio adversa para os exportadores. Por fim, as conclusões mostram que, embora reverter totalmente os efeitos de uma valorização cambial tão significativa quanto a que vem acontecendo seja praticamente impossível, a estruturação de um sistema de gestão baseado em controle dos custos e o aumento do valor agregado dos produtos podem minimizar o efeito do câmbio e elevar os resultados das empresas aos patamares que garantirão a sua competitividade e sobrevivência.

Dois aspectos pertinentes à metodologia merecem atenção. Por um lado, não foi feito levantamento primário de informações (questionários com empresas) devido à grande quantidade de empresas no setor; porém, foram levantados dados secundários disponíveis em literatura especializada e que garantem o nível de informação suficiente para que as análises fossem realizadas. Por outro, dentro do setor de calçados não foi escolhido apenas um porte de empresa e sim o setor como um todo de forma inclusive a viabilizar a comparação entre empresas de diferentes portes.

2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

O setor calçadista brasileiro teve sua origem no Rio Grande do Sul a partir da chegada de imigrantes alemães, em 1824, que se instalaram na região do vale do Rio dos Sinos. Primeiramente dedicados à agricultura e criação de animais, estes imigrantes trouxeram também técnicas de artesanato, especialmente nos artigos relacionados ao couro.

Depois de sair do regime caseiro e iniciar seu processo de industrialização a partir da demanda criada entre os anos de 1864 a 1870 com a Guerra do Paraguai, começa nos anos subsequentes o surgimento das primeiras fábricas. No final da década de 1960 o setor calçadista, já formando *clusters*¹ locais em alguns Estados, toma o rumo das exportações e começa sua caminhada para tornar o calçado um dos principais produtos de exportação brasileiro (ABICALÇADOS, 2009).

2.1 O MERCADO DE CALÇADOS

Iniciadas há 40 anos, as exportações brasileiras em larga escala de calçados cresceram de forma vertiginosa durante esse período. Atualmente, o Brasil ocupa a sexta posição como maior exportador mundial de calçados alcançando o patamar de USD 1,881 bilhão em 2008. O Gráfico 2 mostra a evolução das exportações brasileiras, em USD a partir do ano de 1970 e também mostra uma comparação com o preço médio no mesmo período.

¹ Segundo Michael Porter, *clusters* são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas, de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes. Extraído de <<http://www.geraneocio.com.br/html/clus/p17.html>>.

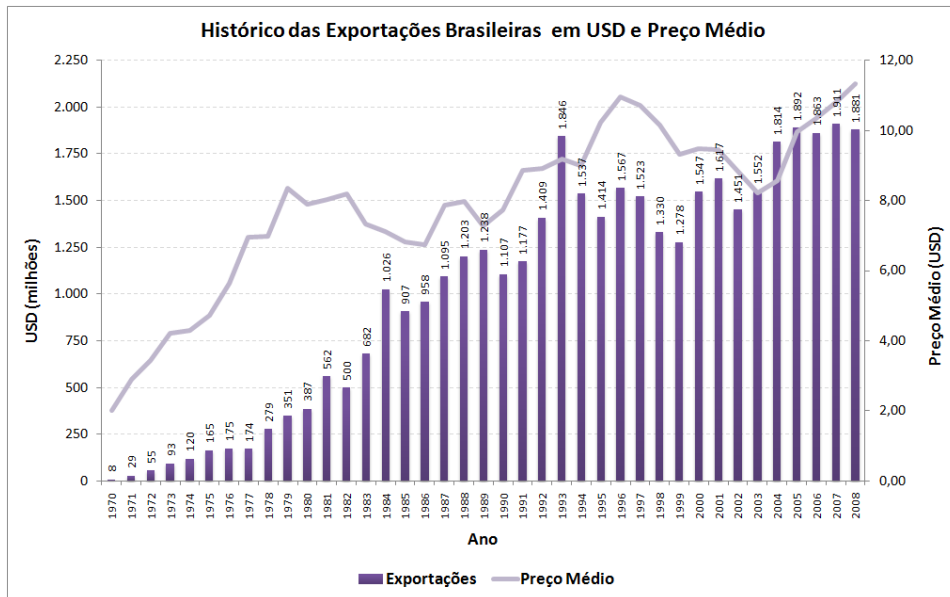


Gráfico 2 - Histórico das Exportações Brasileiras em USD e Preço Médio.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Abicalçados (2009).

Pode-se ver que a partir de 2003 as exportações se mantêm praticamente constantes; porém, ocorreu um aumento significativo no preço médio. Desta forma conclui-se que, em pares, os últimos anos devem mostrar uma retração do volume exportado. O Gráfico 3 mostra esta retração recente.

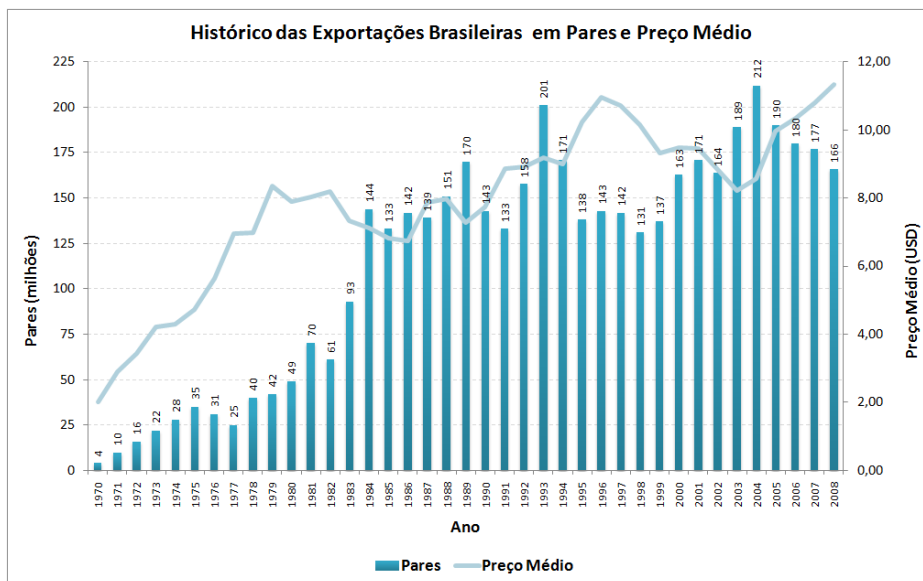


Gráfico 3 - Histórico das Exportações Brasileiras em Pares e Preço Médio.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Abicalçados (2009).

Esta oscilação do preço médio nos últimos anos, mostrada nos Gráfico 2 e Gráfico 3, será avaliada nos capítulos seguintes, principalmente a partir o início do Plano Real em 1994, onde passará a ser objetivo de estudo, juntamente com a variação cambial do período.

O mercado mundial de calçados, em número de pares produzidos, foi em 2007 de aproximadamente 16,074 bilhões de pares. Naquele ano a China foi responsável de 64,0% da produção e o Brasil por 5,0%, aproximadamente 796 milhões de pares, ocupando a terceira posição como maior produtor (ABICALÇADOS, 2009).

A Tabela 3 mostra os maiores produtores mundiais em 2007 e também os maiores mercados consumidores.

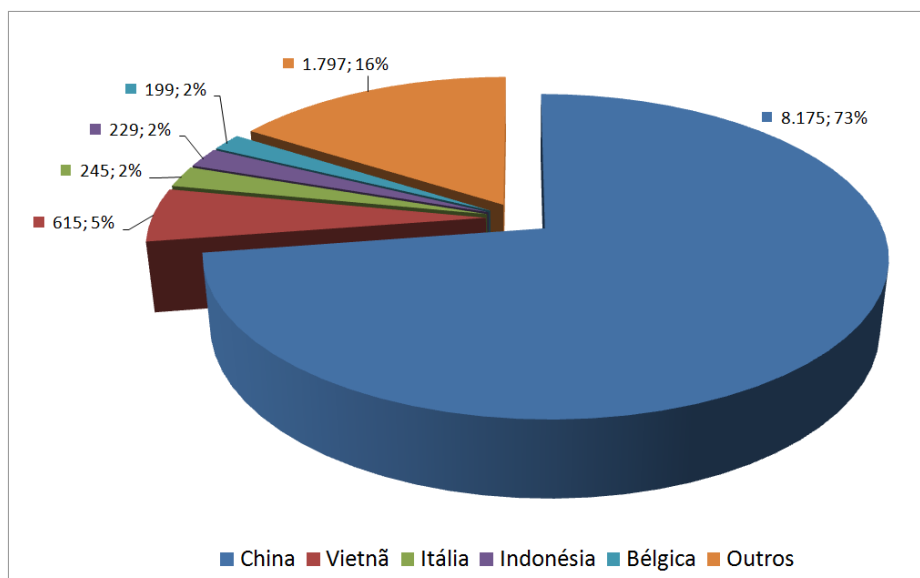
Tabela 3 - Principais Produtores e Consumidores Mundiais de Calçados em 2007

País	Pares Produzidos*	País	Pares Consumidos*
China	10.209,0	EUA	2.393,0
Índia	980,0	China	2.080,1
Brasil	796,3	Índia	895,5
Vietnã	665,2	Japão	706,7
Indonésia	565,0	Brasil	648,0
Outros	2.858,1	Outros	7.208,2
Total	16.073,4	Total	13.931,5

(*) Em milhões de pares.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Abicalçados (2009).

O Gráfico 4 mostra a importância chinesa no mercado externo de calçados. Neste gráfico, tem-se uma melhor percepção de sua representatividade dentre os principais países exportadores e também se passa a entender por que as empresas nacionais devem ficar preocupadas com este *big player*, que em 2007 exportou mais de 80,0% de sua produção. Em 2008, a partir de dados ainda não compilados totalmente pela Abicalçados, o Brasil figurou na sexta posição neste *ranking*.



Nota: Em milhões de pares, 2007.

Gráfico 4 - Representatividade dos Principais Exportadores Mundiais de Calçados.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Abicalçados (2009).

Ao se comparar os dados da produção total brasileira de calçados em 2007, de 796 milhões de pares, com o valor exportado no mesmo ano, mostrado no Gráfico 3, de 177 milhões de pares percebe-se que as exportações representam aproximadamente 22,2% da produção total. Em 2005 e 2006 o percentual de exportações sobre o total produzido foi 23,6% e 22,6%, respectivamente. Estes valores são bastante significativos e mostram a importância do mercado externo para as empresas nacionais, mas também mostram a susceptibilidade de seus resultados a variações das economias dos grandes mercados consumidores e das variações cambiais.

Em relação ao mercado interno, o consumo aparente² brasileiro é estimado em 677 milhões de pares em 2008. A Tabela 4 mostra a evolução do consumo aparente nos últimos 6 anos.

Tabela 4 - Evolução do Consumo Aparente e Per Capita de Calçados no Brasil, em milhões de pares

Item	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Consumo Aparente	713	713	704	669	660	677*
Consumo Per Capita	4,19	3,90	3,80	3,60	3,59	3,49

* Nota: O consumo aparente de 2008 foi calculado a partir da produção estimada pelo IEMI em novembro de 2008.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007) e Abicalçados (2009).

² O consumo aparente é calculado somando o total da produção ao total das importações e subtraindo deste resultado as exportações.

O mercado doméstico constitui-se, também, de extrema importância para as empresas já que, em média, 77,0% da produção de pares de calçados são destinados para consumo interno. Neste caso as variações cambiais pouco afetam as margens; mas, com uma moeda nacional valorizada abre-se espaço para um aumento das importações e consequente perda de *market share* dos *players* brasileiros. Os países asiáticos, com suas moedas desvalorizadas, são as principais ameaças neste cenário.

2.2 O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DO PERFIL DAS EMPRESAS

Segundo dados da RAIS de 2006 o Brasil teria cerca de 7.971 unidades produtoras de calçados. Este setor tem como característica importante ser composto por uma parcela significativa de micro e pequenas empresas. Do total do setor, 97,6% das empresas possuem até 249 empregados (micro e pequenas), 2,0% possuem entre 250 e 999 empregados (médias) e apenas 0,4% possuem mais de 999 empregados (grandes empresas).

Geograficamente as empresas estão concentradas – mais de 91,0% – nas regiões Sul e Sudeste do País. A Figura 1 mostra a distribuição geográfica das empresas entre os 7 maiores Estados, em número de empresas registradas e também em quantidade de empregos formais, em consonância com a CLT.

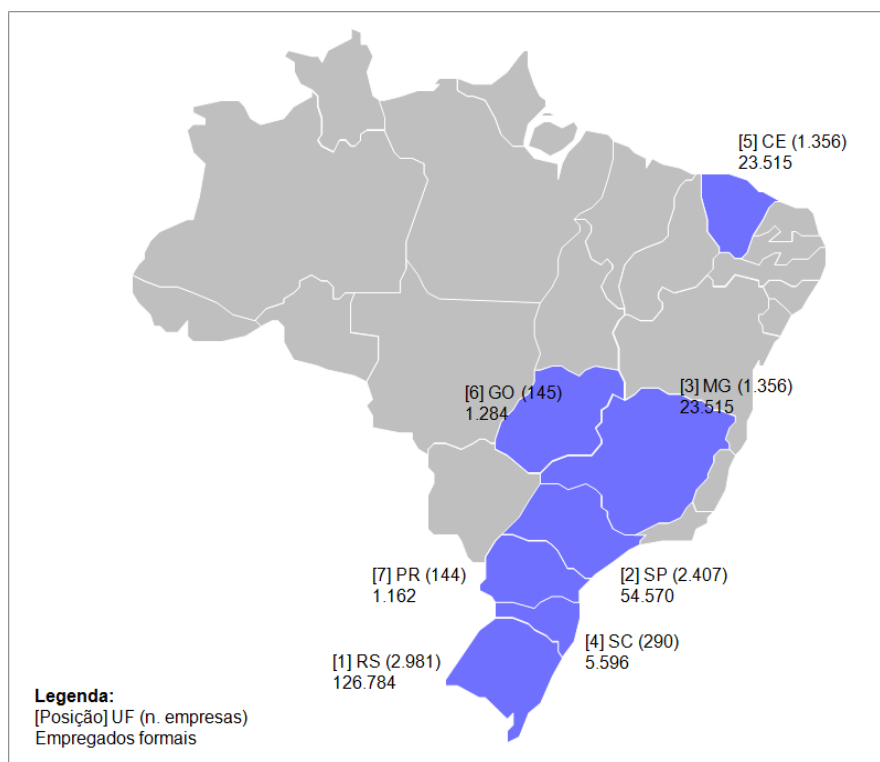


Figura 1 - Distribuição Geográfica das Empresas de Calçados por Estado em 2006.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Nestes sete Estados estão os principais pólos produtores e *clusters* de calçados no Brasil. Pode-se destacar o Vale do Rio dos Sinos e a Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul, as cidades de Franca, Jaú e Birigui em São Paulo, a região de São João Batista em Santa Catarina, Nova Serrana e Belo Horizonte em Minas Gerais e alguns estados emergentes do Nordeste capitaneados pelo Ceará. A maioria destas regiões tem em comum grande disponibilidade de mão de obra qualificada, oferta de matéria-prima, tecnologia e equipamentos que proporcionam a capacidade de produção de vários tipos de calçados (ABICALÇADOS, 2009); porém, algumas devem a sua formação a uma forte política de isenções tributárias e baixos salários pagos, principalmente nos estados no Nordeste.

Um estudo realizado pelo IEMI (2007) mostrou que 54,1% das empresas calçadistas brasileiras exportam parte de sua produção. Esta característica segue a tradição do segmento em atuar junto ao mercado externo. A Tabela 5 mostra o perfil de atuação das empresas frente ao mercado externo em relação ao seu porte.

Tabela 5 - Perfil de Atuação das Empresas por Porte

Perfil de Atuação	Micro Empresas (1)	Pequenas Empresas (2)	Médias Empresas (3)	Grandes Empresas (4)	Total
Somente Produz	67,6%	53,9%	23,8%	-	42,3%
Produz e Importa	-	1,1%	-	-	0,5%
Produz e Exporta	32,4%	44,9%	71,4%	85,2%	54,1%
Produz, Importa e Exporta	-	-	4,8%	14,8%	3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: (1) Até 49 empregados; (2) De 50 a 249 empregados; (3) De 250 a 999 empregados; e (4) Mais de 999 empregados

Fonte: IEMI (2007).

Como se pode observar, o setor calçadista brasileiro tem grande relevância no cenário mundial, tanto como mercado consumidor quanto como grande exportador. Em relação às exportações, o principal destino são os Estados Unidos, representando mais de 26,0% do total exportado em USD no ano de 2008. O Gráfico 5 mostra os dez principais destinos das exportações brasileiras de calçados e também a sua representatividade acumulada.

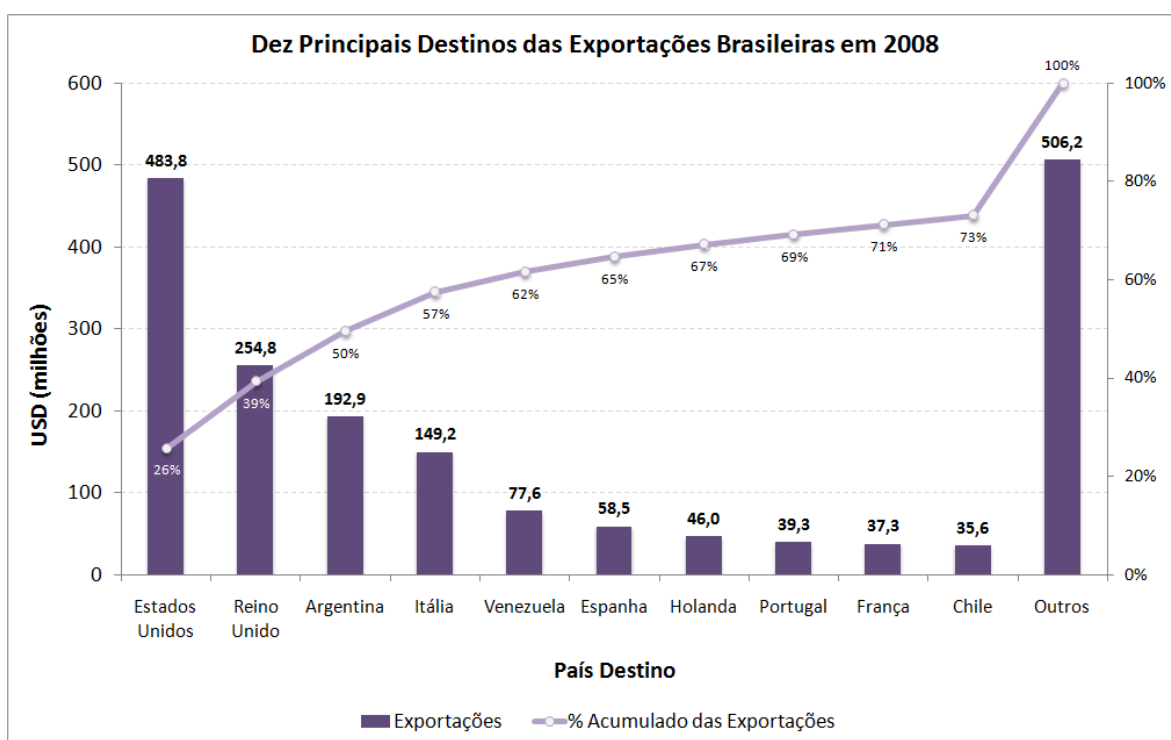


Gráfico 5 - Dez Principais Destinos das Exportações Brasileiras de Calçados e sua Representatividade Acumulada em 2008.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Abicalçados (2009).

Pelo Gráfico acima, pode-se perceber que a grande maioria das exportações brasileiras, 62,0%, tem em seu destino apenas 5 países. Se forem considerados todos os 10 países apresentados no Gráfico 5, chega-se a 73,0% das exportações. Neste mesmo ano, 2008, mais de 140 países receberam calçados de origem brasileira.

2.3 A ENTRADA DOS CONCORRENTES ASIÁTICOS

O processo de valorização do *real* iniciado em 2003 impulsionou o aumento das importações brasileiras, não somente de calçados, mas também de suas partes e componentes, e a partir disso o setor calçadista passou a ressentir-se da entrada de volumes cada vez maiores de calçados de baixo preço provenientes da Ásia, principalmente da China (CAMPOS; CALANDRO, 2008).

Entre os anos de 2003 e 2008 as importações de calçados aumentaram 648,0%, passando de 5,3 milhões de pares em 2003 para 39,3 milhões em 2008. O Gráfico 6 mostra a evolução destas importações durante o referido período.

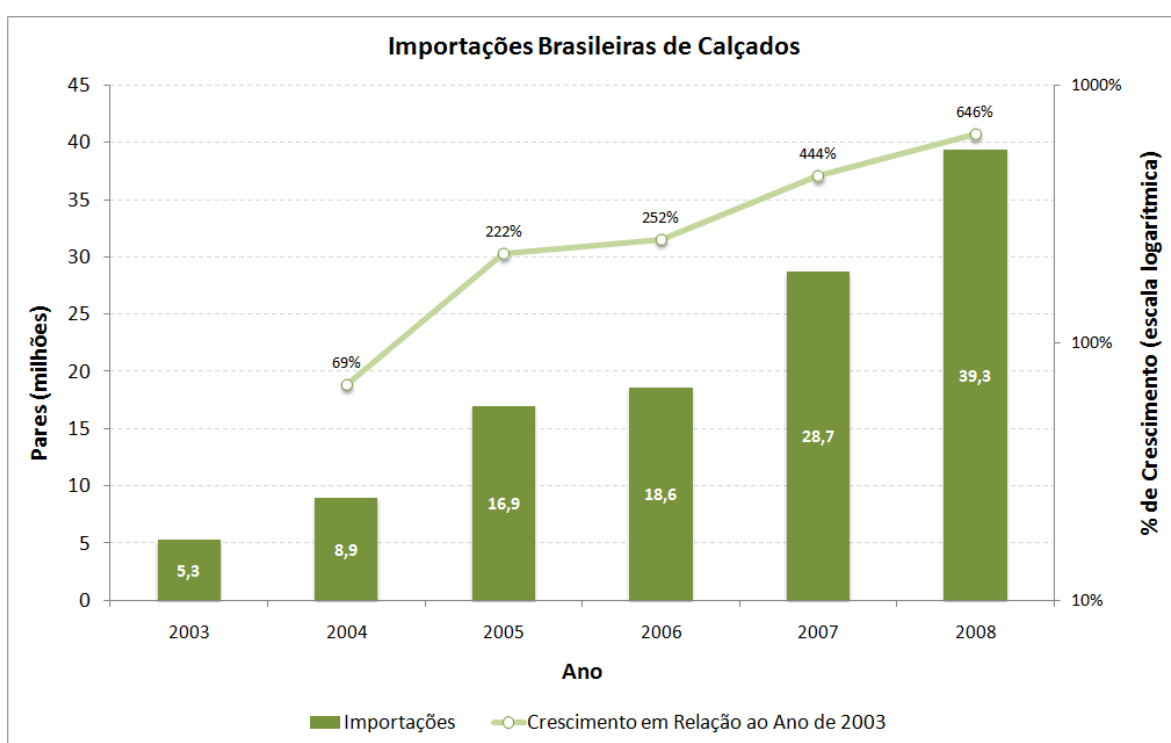


Gráfico 6 - Evolução das Importações Brasileiras de Calçados entre 2003 e 2008.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IEMI (2007) e Abicalçados (2009).

Segundo Campos e Calandro (2008) o segmento de consumo de calçados de baixo preço – massificados – é grande no País. As empresas nacionais que atendem este tipo de demanda são preponderantemente pequenas e médias empresas, que empregam um grande contingente de mão de obra e que são muito sensíveis a essa concorrência, principalmente no mercado interno.

O Gráfico 7 mostra a correlação do aumento das importações com a queda da taxa de câmbio ocorrida a partir de 2003. As variáveis analisadas no Gráfico apresentam uma correlação inversamente proporcional e sinaliza que, mantida a política monetária que proporciona um *real* valorizado – e não somente a política monetária, mas também a conjuntura econômica mundial – as importações tendem a aumentar.

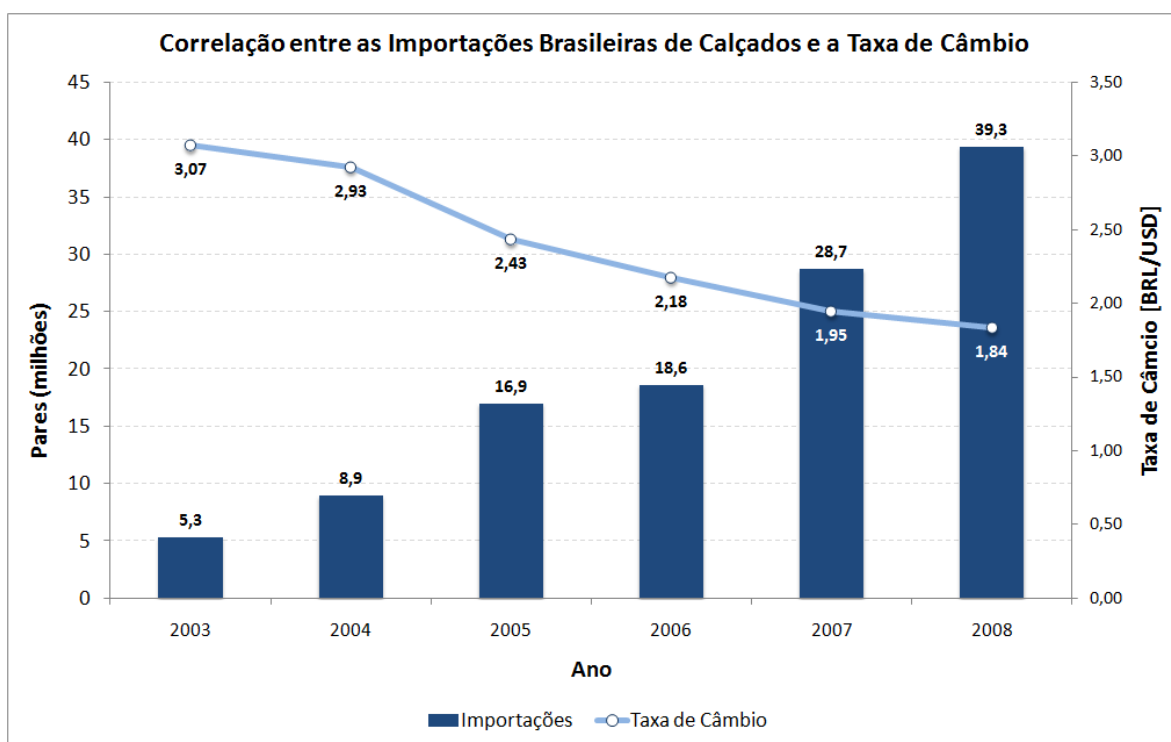


Gráfico 7 - Correlação Entre as Importações Brasileiras de Calçados e a Taxa de Câmbio entre 2003 e 2008.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IEMI (2007), Abicalçados (2009) e BCB-DEPEC (2009a).

Frente a esta situação as associações de empresas calçadistas tentam junto ao MDIC impor sobretaxas³ nos calçados provenientes da China. Em outubro deste ano o Governo Brasileiro adotou uma sobretaxa que define o valor de USD 12,47 por par de calçado importado da China, como medida anti *dumping*⁴. Esta medida da CAMEX afeta 90,0% das importações de calçados chineses e tem a validade de seis meses.

Esta alíquota provisória de USD 12,47 por par deverá ser recolhida pelo importador além dos 35,0% de Imposto de Importação já incidente sobre os produtos originários de fora do Mercosul, conforme explicação do presidente da Abicalçados, Milton Cardoso. A China respondeu em 2008 por 85,0% de todos os calçados importados pelo Brasil e a medida, que inclui tênis esportivos, sapatos masculinos, calçados femininos e infantis, botas femininas e sapatênis, terá impacto positivo imediato sobre a geração de empregos no setor, afirmou o empresário, que preside a Vulcabrás (INVESTIDOR INFORMADO, 2009).

A Tabela 6 mostra a representatividade da China nas importações brasileiras de calçados.

Tabela 6 - Importações Brasileiras de Calçados por País de Origem em 2008

País	USD ¹	% USD	Pares ²	% Pares
China	218.716,0	71%	33.572,1	85%
Vietnã	47.098,7	15%	3.213,9	8%
Indonésia	15.459,8	5%	1.026,9	3%
Itália	8.566,6	3%	74,7	0%
Tailândia	3.919,7	1%	223,6	1%
Argentina	3.049,6	1%	191,8	0%
Taiwan	2.611,4	1%	261,6	1%
Espanha	1.107,2	0%	47,3	0%
Hong Kong	730,8	0%	171,6	0%
Reino Unido	725,9	0%	31,3	0%
Estados Unidos	568,9	0%	26,4	0%
Outros (44 países)	4.904,9	2%	479,8	1%
Total	307.459,6	100%	39.321,1	100%

Nota: (1) Em milhares de dólares; e (2) Em milhares de pares.

Fonte: Abicalçados (2009).

³ Sobretaxas são taxas de importação temporárias sobre ou acima das tarifas de importação já estabelecidas, geralmente promulgadas em tempos de crise econômica ou com o intuito de proteger o mercado doméstico.

⁴ Pela definição da OMC, *dumping* ocorre quando o preço FOB do produto exportado para o país 2 for menor que o preço do produto similar no país 1, de origem (chamado valor normal). Se a comparação anterior não puder ser feita, *dumping* será definido quando o preço FOB do produto exportado para o país 2 for menor do que uma das seguintes alternativas: (a) o preço do produto similar exportado do país 1 para outros países, ou (b) os custos de produção e venda do produto exportado. Veja, para tanto, MF/SEAE.

Apenas alguns produtos muito específicos ficaram livres da tarifa adicional, como sandálias de praia, calçados para esqui e surfe de neve, calçados esportivos preparados para receberem tachas, grampos, presilhas, inclusive os específicos para patinagem, luta, boxe, ciclismo e pantufas, entre outros.

Porém, ainda segundo o blog Investidor Informado (2009), a aplicação de sobretaxa contra a importação de calçados chineses divide a indústria nacional porque fabricantes de produtos esportivos afirmam que será inviabilizada a entrada de tênis de alta *performance* ou alta tecnologia. Esses itens já enfrentam a mais alta alíquota do Imposto de Importação (35,0%).

Além destas medidas compensatórias é necessário que os fabricantes nacionais devam direcionar a sua produção para seguimentos de calçados que proporcionem maiores margens e valor agregado, diversificando os mercados e adotando fortes investimentos na comercialização de suas marcas próprias de forma a evitar custos com licenças. Segundo Campos e Calandro (2008), esta é a forma para compensar as perdas com a valorização cambial e a forte concorrência asiática.

3 TAXA DE CÂMBIO E REGIMES CAMBIAIS

A taxa de câmbio nominal é a taxa na qual as moedas de dois países podem ser trocadas. A relação entre o que uma quantidade específica de moeda nacional compra em um país, comparada ao que ela compra em outro, é chamada taxa de câmbio real. Em outras palavras, a taxa de câmbio real é a taxa nominal de câmbio ponderada pelos preços relativos dos produtos comercializados, doméstico e externo.

Mudanças nas taxas de câmbio têm efeitos que se alastram pela economia. Suas consequências podem afetar preços, salários, taxas de juros, níveis de produção, oportunidades de emprego e, assim, têm impacto direto ou indireto no bem-estar de, virtualmente, todos os participantes da economia. Desta forma, grandes e imprevisíveis mudanças na taxa de câmbio se apresentam como uma das principais preocupações para as políticas de estabilização econômica (ISARD, 1995).

A estabilidade de uma economia passa pelo controle da inflação. Para tanto, visando estabilizar a inflação, em 1999 foi introduzido o regime de metas de inflação no Brasil, como uma tentativa de solucionar o problema causado pela substituição de uma regra cambial – o deslizamento das bandas – pela adoção do regime de câmbio flexível. Em suma, o regime de metas de inflação foi uma solução conveniente para substituir a “âncora cambial”. A mudança foi adotar explicitamente a inflação como um objetivo, ao invés de persegui-la a partir de um objetivo intermediário construído através de metas para o câmbio, ou para os agregados monetários, o que era feito até 1999 (CARNEIRO, 2000).

Desde então, como forma de fazer política monetária para o alcance das metas de inflação, o Governo Federal tem feito uso da taxa de juros. Essa taxa de juros de curto prazo é o principal instrumento utilizado para promover a administração cambial, dentro do regime de flutuação cambial administrada, visto que o BCB reage contra movimentos que tendam a provocar desvalorizações cambiais agudas¹.

Dentre as principais variáveis que afetam a taxa de câmbio, o fluxo de capitais é uma das mais importantes. Os juros domésticos elevados acabam por conter a inflação; todavia,

¹ Em sua análise, Sicsú (2002) constatou que embora o regime de câmbio seja flutuante, o BCB reage contra movimentos que tendam a provocar desvalorizações cambiais agudas. O regime cambial adotado no Brasil, e em grande parte das economias relevantes, é um regime de flutuação cambial administrada, tendo por vezes o alvo implícito da taxa de câmbio nominal. A taxa de juros de curto prazo é o principal instrumento de *política monetária* utilizado para promover tal administração cambial. Como visto, a taxa de juros é reduzida (aumentada) quando a volatilidade e a tendência da taxa de câmbio nominal são favoráveis (desfavoráveis).

eles atraem um fluxo excessivo de capitais. O comportamento da taxa cambial, neste caso, é dominado pelos fluxos de capitais e pelas expectativas. Os capitais irão fluir de acordo com os estímulos derivados de ganhos potenciais de arbitragem e, assim, diante de expectativas negativas que forcem uma depreciação cambial excessiva o Banco Central pode manter os juros elevados e permitir a redução dessa depreciação, ou em até em certos casos – dependendo do tamanho do período em que as taxas de juros se mantenham elevadas – garantir uma apreciação da moeda nacional (PASTORE, 2000).

3.1 TAXAS DE CÂMBIO NOMINAL E REAL E A PARIDADE DO PODER DE COMPRA

Para que as transações comerciais entre países que utilizam diferentes moedas possam ocorrer é necessário que exista um fator de conversão entre suas moedas. Esse fator de conversão é a taxa de câmbio nominal. De uma forma geral, taxa de câmbio nominal mostra a relação de troca entre duas unidades monetárias diferentes; isto é, ela expressa o preço, em moeda nacional, de uma unidade de moeda estrangeira ou a quantidade de moeda nacional que compra uma unidade de moeda estrangeira. Esta operação normalmente é realizada por bancos – que diferencia os valores de venda e compra de cada moeda para que esta operação proporcione a remuneração deste serviço – e pode ser expressa tanto em unidades da moeda nacional em relação à moeda estrangeira, como o inverso (MANKIWI, 2005).

No caso brasileiro é costume utilizarmos para expressar a taxa de câmbio nominal a quantidade de *reais* necessários para comprar outra moeda. Caso não seja mencionada uma moeda específica, deve-se considerar a taxa de câmbio em relação ao principal meio de troca internacional, neste caso o dólar americano (SOUZA E SILVA, 2008).

Quando uma unidade de moeda nacional consegue comprar mais unidades de moeda estrangeira diz-se que ocorre uma apreciação – ou valorização – nominal do câmbio. Da mesma forma, uma depreciação – ou desvalorização – nominal do câmbio ocorre quando uma unidade de moeda nacional compra menos unidades de moeda estrangeira.

Entretanto, para que se possa analisar de forma mais completa os preços relativos dos bens no mercado doméstico e no mercado internacional, como no caso dos calçados, é preciso considerar os diferenciais de inflação existentes entre os países. O conceito de taxa de juros real busca justamente considerar esse ponto.

A taxa de juros real considera a média da taxa de juros nominal entre dois países ajustada pela diferença entre seus níveis de inflação. Além disso, é possível calcular a taxa de juros real entre apenas dois países (taxa bilateral) utilizando as diferenças entre os preços relativos dos bens nestes dois países. Desta forma a taxa de câmbio real pode ser expressa pela equação abaixo.

$$\varepsilon = e \times \frac{P}{P^*}$$

Onde ε é a taxa de câmbio real, e é taxa de câmbio nominal média entre as moedas dos dois países analisados, P é o nível de preços de uma determinada cesta de produtos no país A (o Brasil, por exemplo) e P^* é o nível de preços da mesma cesta de produtos no país B (mais comumente os Estados Unidos). Desta forma a taxa de câmbio real será expressa em quantidade de *reais* para um dólar americano.

Segundo Blanchard (1999 *apud* SOUZA E SILVA, 2008), a denominação real vem para contrapor a denominação nominal e indica que a partir de agora se passa a referir às variações nos preços relativos dos bens e não dos preços relativos da moeda.

Ao longo do tempo as taxas de câmbio têm variado de forma significativa e para entender a volatilidade delas, os economistas vêm historicamente focando em três classes de variáveis explicativas, sendo elas o nível nacional de preços, as taxas de juros e o balanço de pagamentos (ISARD, 1995).

Segundo Isard (1995), a percepção de que as taxas de câmbio estão relacionadas com o nível nacional de preços vem sendo traçada desde o século XVI, com atribuição particular à Escola de Salamanca, na Espanha². A origem desta percepção está ligada ao desenvolvimento da Teoria Quantitativa da Moeda que diz que “em lugares onde o dinheiro é escasso os bens serão mais baratos do que em lugares onde a quantidade de dinheiro é maior, e assim sendo é justo trocar uma quantia menor por uma quantia maior em outros” (BAÑEZ, 1954 *apud* ISARD, 1995, p. 57, tradução nossa).

A teoria para determinação da taxa de câmbio que está associada ao nível relativo dos preços dos bens é a Paridade do Poder de Compra (PPP, do inglês *Purchasing Power Parity*). Ela é a mais simples das teorias de determinação das taxas de câmbio e relaciona as variações nas taxas de câmbio aos diferenciais de inflação existente entre os países.

² Veja, para tanto, Grice-Hutchinson, M., 1952, *The School of Salamanca*, Oxford: Caredon Press, *apud* Isard (1995).

Segundo a teoria da PPP o determinante principal da taxa de câmbio, em uma análise de longo prazo, seria o fato de que, em economias abertas, os preços de bens idênticos (ou cestas idênticas de bens) negociados deveriam ser os mesmos em qualquer lugar do mundo³. Este princípio em que está baseada a PPP é denominado *lei do preço único* (SOUZA E SILVA, 2008).

A igualdade dos preços, no longo prazo, seria garantida pelo funcionamento dos mercados, de forma que não houvesse uma possibilidade inexplorada de lucro mediante operações de arbitragem⁴. Nessa situação, tem-se a versão absoluta da Paridade do Poder de Compra.

Souza e Silva (2008) apresenta uma série de críticas que são levantadas a respeito da versão absoluta da PPP. Estas críticas estão principalmente focadas em relação à inexistência dos custos de transação e à consideração de que os padrões de consumo são os mesmos em diferentes países. Desta forma, a versão relativa da PPP é considerada mais realista e busca determinar apenas como ocorre a correção cambial ao longo do tempo. Assim, considerando que a PPP em sua versão relativa é válida, a taxa de câmbio nominal deveria ser corrigida ao longo do tempo apenas pelo diferencial entre a inflação doméstica e a inflação internacional.

3.2 PARIDADE COBERTA E DESCOBERTA DAS TAXAS DE JUROS

A teoria da paridade da taxa de juros é uma das principais referências para explicar o comportamento das taxas de câmbio futuras. Esta teoria foi inicialmente apresentada por Keynes (1923) e propõe a relação entre a taxa de juros e taxa de câmbio. Segundo Fisher (1930), a teoria da paridade da taxa de juros define que o retorno nominal dos títulos de dois diferentes países deve ser o mesmo, quando explicitado em uma mesma moeda. Desta forma o fator de ajuste dos retornos nominais será a taxa de câmbio.

Em uma economia mundial globalizada, onde a mobilidade de capital é cada vez maior, a procura dos agentes por ganhos de arbitragem é crescente. Tendo em vista que o Brasil ainda tem uma das maiores taxas de juros reais do mundo é comum esperar que o fluxo de moeda estrangeira (dólar americano) seja positivo, forçando uma valorização do *real*.

³ Apenas sob a hipótese de ausência de custos de transação, para bens homogêneos, com ausência de barreiras tarifárias e não tarifárias e informação perfeita (MARÇAL, PEREIRA; SANTOS FILHO, 2003).

⁴ O processo de obter vantagem das diferenças de preços de um mesmo bem (ou título) em diferentes mercados é chamado de arbitragem (MANKIWI, 2005).

Neste cenário a teoria da paridade da taxa de juros é de fundamental importância para os órgãos de política econômica.

A paridade da taxa de juros tem duas vertentes, a paridade descoberta e paridade coberta. A paridade coberta é o caso mais simples, no qual o investidor não encontra incerteza. Ela pode ser definida pela equação:

$$\frac{F(0)}{S(0)} = \frac{(1+i^a)}{(1+i^b)} ,$$

tal que $S(0)$ é a taxa de câmbio nominal corrente, $F(0)$ é a taxa a termo corrente para um ano depois, i^a é a taxa de juros no país a (como exemplo o Brasil) e i^b é a taxa de juros no país b (como exemplo os Estados Unidos). Desta forma, o retorno de um investidor americano em uma conta no Brasil consiste nos juros obtidos, mais uma eventual valorização do dólar. Assim, no equilíbrio, o retorno sobre uma conta em *reais* deve ser igual ao retorno sobre uma conta em dólares. Isso quer dizer que a taxa de juros no Brasil deve ser igual à taxa de juros nos Estados Unidos mais uma valorização do dólar (MILES; SCOTT, 2005).

Segundo Miles e Scott (2005), a hipótese da Paridade Coberta da Taxa de Juros é válida, pois, caso contrário, seria possível ganhar uma quantidade imensa de dinheiro apenas através da arbitragem em fundos de moedas diferentes. O único condicionante a esta teoria é a inexistência de risco (ou diferencial de risco) entre os países e os fundos. A variável risco irá afetar o equilíbrio, pois ela também afeta o retorno esperado dos investimentos.

No caso da Paridade Descoberta da Taxa de Juros, a principal diferença está em que o investidor (americano) não compra a sua posição futura no mercado de câmbio⁵ e sim aguarda até converter novamente os seus *reais* para dólares (seguindo o mesmo exemplo anterior), por uma taxa de câmbio à vista futura.

$$\frac{S^e(1)}{S(0)} = \frac{(1+i^a)}{(1+i^b)} ,$$

em que $S^e(1)$ é a expectativa que o investidor tem para a taxa de câmbio imediata em um determinado período futuro. Assim sendo, se as taxas de juros no Brasil são mais elevadas que as taxas de juros nos Estados Unidos, os investidores devem esperar uma apreciação do *real*

⁵ As posições futuras no mercado de câmbio ou câmbio à termo são operações cambiais de balcão onde as partes definem taxas e prazos futuros para entrega da moeda estrangeira e também da moeda nacional.

para contra balançar a vantagem obtida com a taxa de juros para os investimentos em dólares (MILES; SCOTT, 2005).

Segundo Frankel (1979), em ambientes com perfeita mobilidade de capitais, isto é, na ausência de controle de capitais e custos de transação, a paridade coberta da taxa de juros deve ser exata, pois se ela falhasse isso implicaria em oportunidades inexploradas para certos ganhos. Assim, a taxa de desconto futura seria igual à taxa esperada de depreciação da moeda. Essa situação é válida para economias com previsibilidade perfeita (*perfect foresight*).

3.3 REGIMES CAMBIAIS

Os regimes cambiais ou sistemas cambiais podem ser definidos como as formas, ou ferramentas, que a autoridade monetária de um país utiliza para fazer a sua política cambial. Estes regimes têm a missão de proporcionar a estabilidade e o equilíbrio das contas externas em um contexto de mobilidade de capitais. Assim, pode-se resumir os sistemas como sendo um conjunto de regras que definem o papel da autoridade monetária – no caso do Brasil o Banco Central – no mercado de divisas (LIMA, 2009).

Isard (1995) cita que a maioria da literatura conceitual para a escolha do regime cambial é designada em termos de uma dicotomia entre regimes fixos e flexíveis. Na prática, no entanto, sistemas rigidamente fixos ou perfeitamente flexíveis raramente são, ou foram, observados. O Sistema de *Bretton Woods*, por exemplo, foi um regime de câmbio fixo ajustado, enquanto o presente sistema (tanto norte-americano, quanto brasileiro, por exemplo) de flutuação generalizada cambial teve em muitas ocasiões extensiva intervenção oficial para limitar a flutuação da taxa de câmbio.

De acordo com o FMI, os regimes cambiais podem ser agrupados em três grandes categorias, regimes fixos (*pegged* ou *fixed arrangements*), regimes flexíveis ou flutuantes (*flexible arrangements*) e uma categoria intermediária de regimes com “flexibilidade limitada” (*limited flexibility arrangements*).

A escolha de um regime cambial poderá variar entre diferentes países; assim, cada país pode ter um regime cambial mais apropriado dependendo das suas características estruturais, ambientes externos e circunstâncias macroeconômicas e políticas. Porém, mesmo depois de definir-se o regime, essas características estruturais, o ambiente externo e as circunstâncias macroeconômicas e políticas mudam com o passar do tempo. Neste caso, as pressões de

mercado sobre as taxas de câmbio podem às vezes se tornar tão esmagadoras que elas essencialmente forçam mudanças nos regimes cambiais (ISARD, 1995).

Para Lima (2009), o regime flutuante – ou perfeitamente flexível – na verdade significa uma ausência de política cambial, onde o valor da taxa de câmbio seria definido apenas pela oferta e demanda por divisas no mercado cambial. Na prática a própria movimentação de capitais encarregar-se-ia de equilibrar instantaneamente os eventuais desequilíbrios no Balanço de Pagamentos.

No caso dos regimes fixos, Toffoli (2006) define estes sistemas como um modelo em que as taxas de câmbio são invariáveis, sendo que se ajusta no mercado unicamente a quantidade de moeda estrangeira. Em regimes de câmbio fixo, o banco central intervém de modo a equilibrar a oferta e a demanda de moeda estrangeira, garantindo a manutenção da taxa de câmbio pré-estabelecida. Estas intervenções podem se dar pela compra ou venda de divisas no mercado à vista, leilões de *swaps* reversos, entre outros. A manutenção deste regime tem impacto direto no nível das reservas internacionais e, dependendo no nível destas reservas, deixar o país suscetível a ataques especulativos. A dolarização, como ocorrida na Argentina na década de 1990, se enquadra nos modelos de câmbio fixo.

Na categoria de regimes cambiais com flexibilidade limitada pode-se enquadrar o regime de bandas cambiais, o regime de flutuação suja e também as minidesvalorizações. Para Lima (2009), no regime de bandas cambiais (*target zone*) a taxa de câmbio pode variar entre um intervalo previamente definido pela autoridade monetária. Neste caso, o banco central determina uma taxa de câmbio fixa que define o ponto central da banda e sua amplitude. A amplitude é a variação acima ou abaixo do ponto central pela qual o banco central não irá intervir no mercado. Neste sistema, fica determinado que o ponto central e a amplitude não são ajustáveis.

No regime de flutuação suja o valor da taxa de câmbio é determinado pela oferta e demanda de divisas, tal qual no regime perfeitamente flexível; porém, a autoridade monetária realiza intervenções esporádicas de acordo com seu interesse, com o intuito de garantir tanto uma sintonia com a política monetária quanto um alinhamento com a política fiscal vigente. No caso das minidesvalorizações (*crawling peg*) a taxa de câmbio nominal é reajustada de uma forma periódica por um indicador externo, em geral o diferencial entre inflação externa e interna. As minidesvalorizações têm como objetivo manter a taxa real em níveis constantes para proporcionar a manutenção da competitividade externa da indústria nacional.

Ao longo das últimas décadas, o Brasil passou por diferentes momentos em relação a sua política cambial. No item seguinte será explicitado um pouco mais da histórica recente da

dinâmica cambial brasileira, enfatizando os regimes cambiais que foram utilizados para garantir o fim da inflação, o equilíbrio do balanço de pagamentos e o fortalecimento das reservas externas.

3.4 A DINÂMICA CAMBIAL BRASILEIRA NO PERÍODO PÓS-PLANO REAL

A taxa de câmbio sempre foi um assunto de extrema importância para a economia brasileira. Segundo Souza e Silva (2008), a origem desta importância remonta o período colonial brasileiro, período em que foram firmadas as bases de nossa formação econômica, onde o país exportava para a metrópole produtos agrícola e importava produtos manufaturados e bem de luxo. Talvez sua importância somente seja suplantada pela sua polêmica, uma vez que a grande influência da taxa de câmbio sobre as atividades de exportação e importação pode vir a privilegiar ou prejudicar determinados setores. O setor de calçados, atualmente, é um destes setores que vem sofrendo com o *real* valorizado, conforme abordado nos capítulos anteriores. O processo atual de valorização do *real* tem sua origem com o Plano *Real*, de 1994.

O Plano *Real* foi criado em 1994 para combater um processo inflacionário de dois dígitos que assolava o País desde o início da década de 1990. De fato essa situação inflacionária não foi apenas característica dos anos 1990, ela era herança da década passada, os famigerados anos 1980 – a década perdida – segundo definições de muitos economistas.

Franco (2000) delinea uma posição entendida sobre esta década perdida em que se caracterizou tanto por reveses econômicos, como por reveses políticos:

Nessa linha, aqui entre nós, tornou-se lugar comum falar da Década Perdida, sem tanta clareza sobre o período exato a que estamos nos referindo e por que motivo. Pode ser a década de 1980, mas pode ser também uma década "expandida", começando em 1982, com a moratória mexicana, e terminando em 1994 com Plano Real. Ou começando mesmo antes, em 1979, quando teve início, com o catastrófico episódio da pré-fixação da correção monetária, toda uma série de feitiçarias cuja expressão mais madura seriam os choques heterodoxos, dos quais o Cruzado e o Collor seriam os mais assustadores. A Década Perdida parece, portanto, uma década longa, até porque foi sofrida no campo econômico e pontilhada de frustrações no plano político (FRANCO, 2000, p. *web*).

Ainda, segundo Franco (2000), a década perdida, agora expandida até o período pré-*real*, foi marcada por uma meia dúzia de planos heterodoxos de combate à inflação, que não surtiram efeito, e também por setes anos seguidos de hiperinflação, até julho de 1994. Na visão conservadora de Franco, o esgotamento das doutrinas e procedimentos utilizados à época, aliado à não percepção de que havia mudanças da conjuntura econômica mundial, mostrava que o Brasil necessitava uma nova abordagem teórica e prática para enfrentar a dinâmica hiperinflacionária.

Frente a essa situação o governo adotou o Plano Real que criou uma nova moeda, o *real*, e instituiu um novo regime monetário e cambial. Ainda antes de julho de 1994, data da implantação do *real*, o governo teve sucesso em sua tentativa de desindexação da economia, com o intuito de eliminar a memória inflacionária dos agentes econômicos (NEUTZLING JR., 2007).

Ferrari Filho (2001) menciona que a concepção do Plano *Real* partiu do diagnóstico, elaborado pela equipe econômica do então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, de que o processo inflacionário brasileiro era decorrente de dois fatores básicos: o desequilíbrio das contas públicas e a indexação generalizada dos contratos. Neste sentido o governo propôs mudanças no regime fiscal e monetário.

O Plano *Real* foi o plano de estabilização econômica de maior sucesso implantado no Brasil, especificamente em relação ao seu objetivo principal que era a redução e o controle da inflação crônica. Todavia, a despeito de seu evidente sucesso na estabilização dos preços, o Plano *Real* – como um todo – falhou se considerarmos a ótica do fraco crescimento econômico apresentado pelo País durante o período após julho 1994 (FERRARI FILHO; PAULA, 2003).

Sob a ótica do crescimento econômico, em contraponto a Franco (2000), Ferrari Filho e Paula (2003) destacam que o crescimento econômico médio, em termos de PIB, durante o período de 1994 até 2001 foi de 2,8% ao ano. Esses valores são muito próximos dos 2,9% de crescimento médio anual apresentado na década de 1980, chamada por Franco (que estende a década até 1994, até a implantação do *real*), e também por outros economistas, como a década perdida.

Segundo Neutzling Jr. (2007), o Plano Real, na sua essência de combate à inflação, estava fundamentado em três princípios: a) forte apreciação cambial; b) aumento da taxa de juros real; e c) superávit fiscal primário. Na prática o regime cambial vigente no País ainda era o regime de câmbio flutuante, estabelecido no governo Fernando Collor.

Para regular o valor da moeda e restringir a liquidez da economia e, desta forma, conter a demanda e a expansão monetária – esta política ficou conhecida como a âncora monetária⁶ – o governo teve que manter as taxas de juros em patamares elevados, o que atraiu uma grande quantidade de capital externo. Assim, com o *real* valorizado, foram criadas condições para a intensificação do processo de importação (TOFFOLI, 2006).

A partir de 1995 o governo alterou o regime de cambio de flutuante para o regime de bandas cambiais assimétricas, estabelecendo um valor para o piso e outro para o teto. Desta forma o banco central deixava o mercado definir a taxa de câmbio e somente interferia no mercado cambial, usando recursos de suas reservas internacionais, quando as cotações ameaçassem ultrapassar as bandas definidas, fosse para cima ou para baixo (NEUTZLING JR., 2007).

O objetivo da política cambial brasileira, à época, era reduzir e estabilizar o nível de preços internos e ficou conhecido com âncora cambial⁷. O Gráfico 8 mostra a evolução da taxa de câmbio durante os regimes cambiais adotados, a partir da implantação do Plano Real.

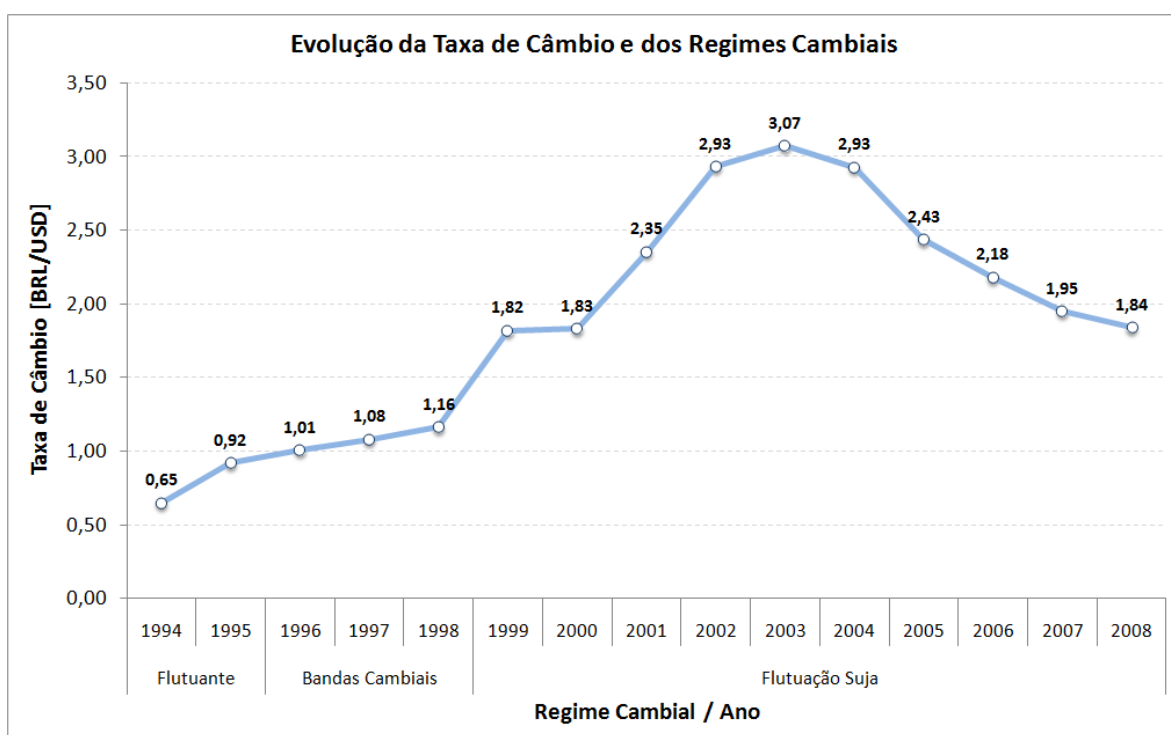


Gráfico 8 - Evolução da Taxa de Câmbio Após a Implantação do Plano Real entre 1995 e 2008.

Fonte: BCB-DEPEC (2009a).

⁶ Veja, para tanto: Ferrari Filho, Fernando. 2001. O Legado do Plano Real: Uma Estabilização Sem Crescimento Econômico; Toffoli, Pedro Edmundo. 2006. A Política Cambial Brasileira: Taxas de Juros e de Câmbio na Vigência do Plano Real.

⁷ Idem item 15.

A alteração do regime de câmbio flutuante a partir de 1995 foi decorrente, principalmente, da crise do México, que gerou o chamado Efeito Tequila⁸. A crise mexicana acarretou uma fuga de capital externo de praticamente todas as economias emergentes, pois os investidores estavam avessos ao risco. Essa situação de contração da liquidez mundial reduziu drasticamente o estoque de reservas internacionais brasileiras e fez com que o Banco Central promovesse uma desvalorização do real e adotar, a partir deste ponto, um regime de bandas cambiais, com o centro das bandas em R\$1,00/US\$ (LIMA, 2009).

De acordo com Ferrari Filho e Paula (2003), naquele momento os críticos ao Plano Real diziam que uma desvalorização da taxa de câmbio seria a solução apropriada para retomar o equilíbrio no balanço de pagamentos. Entretanto, as autoridades monetárias estavam preocupadas que a desvalorização pudesse causar um choque inflacionário e, como consequência, trazer de volta o processo de indexação. Assim as autoridades monetárias decidiram contra a desvalorização e, ao invés disso, introduziram o regime de bandas cambiais. Ao mesmo tempo a taxa de juros foi gradualmente elevada até patamares próximos dos 65,0% a.a. Em alguns setores as tarifas foram aumentadas, além do incremento na taxa de juros, com o objetivo de atrair o capital internacional, principalmente o capital de portfólio de volta para o Brasil.

Neutzling Jr. (2007) corrobora com Ferrari Filho e Paula (2003) e menciona que o governo optou por elevar a taxa básica de juros SELIC a patamares muito maiores que os praticados pelos países com moeda forte. Este movimento foi orientado no sentido de sustentar a apreciação cambial que tornava a moeda nacional valorizada frente ao dólar. Em junho de 1995 a taxa SELIC alcançou o valor de 53,0% a.a. frente aos 8,0% a.a. da *prime rate* nos Estados Unidos. A Tabela 7 mostra uma comparação entre a evolução da Taxa SELIC e a *Prime Rate* americana.

⁸ O México atravessou uma séria crise cambial em dezembro de 1994. Após um período onde o peso esteve valorizado, o País incorreu em sistemáticos déficits em sua balança comercial. O governo mexicano promoveu uma desvalorização de sua moeda, a partir do momento que a poupança externa foi reduzida, e esta desvalorização provocou uma fuga intensa de capital externo do País. Esse efeito se alastrou pelos países emergentes, inclusive o Brasil, a partir da aversão ao risco dos investidores (NEUTZLING JR., 2007).

Tabela 7 - Evolução da Taxa Básica de Juros SELIC durante o Plano Real em Relação a *Prime Rate* Americana

Ano	SELIC (% a.a.)	<i>Prime Rate</i> (% a.a.)
1994 ⁽¹⁾	5.498,89	7,15
1995	54,54	8,83
1996	27,47	8,27
1997	25,04	8,44
1998	29,43	8,35
1999	26,11	8,00
2000	17,59	9,23
2001	17,48	6,91
2002	19,10	4,67
2003	23,29	4,12
2004	16,25	4,34
2005	19,13	6,19
2006	15,28	7,96
2007	11,98	8,05
2008	12,38	5,09
2009	10,15	3,25

Nota: (1) Valores ainda contaminados pela hiperinflação do período *pré-real*.
Fonte: elaborada pelo autor a partir de BCB (2009) e Federal Reserve (2009).

Mesmo considerando as variáveis de inflação, a taxa de juros real brasileira foi consideravelmente maior que a americana e isso acarretou um enorme ingresso de capital estrangeiro com destino principalmente em fundos de renda fixa. Com a taxa de câmbio apreciada as exportações começaram a ser prejudicadas e as importações aumentaram. A consequência desta situação foi o inevitável déficit na balança comercial (NEUTZLING JR., 2007).

Ao final de 1996, os dois pilares básicos do Plano Real, uma taxa de câmbio sobrevalorizada e elevada taxa de juros, estavam agravando a instabilidade macroeconômica. O saldo da balança comercial e o déficit de conta corrente estavam piorando, a dívida pública estava aumentando e a atividade econômica diminuindo. Neste cenário os agentes econômicos começaram a ter expectativas de incerteza sobre o futuro do Plano (FERRARI FILHO; PAULA, 2003).

Também pela análise de Toffoli (2006), devido à sensível redução do fluxo de capitais para a América Latina, que estava em crise, e ao câmbio fortemente apreciado, o que desestimulava as exportações e promovia um aumento crescente das importações, o Brasil começou a apresentar desequilíbrios contínuos em sua balança comercial e, assim, houve uma deterioração das reservas internacionais. Essa situação começou a ser configurada ainda em

1994, teve um pequeno atenuante com a alteração do regime de câmbio flutuante para o regime de bandas em 1995, e se estendeu até 1999 quando ocorreram profundas mudanças na política cambial e a taxa de câmbio flutuante foi introduzida novamente.

Conforme explicitado por Ferrari Filho e Paula (2003), no segundo semestre de 1997 eclodiu a crise Asiática e o *real* não foi capaz de se prevenir de um ataque especulativo, demonstrando a vulnerabilidade da economia externa brasileira naquele momento. Este ataque especulativo resultou em um fluxo de saída de capital do País e, por causa disto, houve uma redução das reservas externas. A reação do governo diante da crise foi novamente conservadora e resultou em novos aumentos da taxa de juros. A taxa básica de juros da economia subiu de 24,5% a.a. em outubro de 1997 para 46,5% a.a. em novembro do mesmo ano, bem como houve um corte das despesas do governo. Essas medidas ortodoxas, tomadas para prevenir o Brasil da crise, inspiraram certa confiança⁹ dos agentes econômicos, o que reduziu o ritmo da saída de capital durante o primeiro semestre de 1998.

Em 1998, no terceiro trimestre, o *real* veio a sofrer um novo ataque especulativo, desta vez consequência da inconsistência dos fundamentos econômicos da economia brasileira quanto da crise de contágio desencadeada pela crise da economia russa. A equipe econômica estava disposta a manter inalterada a política cambial que mantinha o *real* apreciado e tomou novamente medidas fiscal-monetárias conservadoras. A taxa de juros foi elevada a valores estratosféricos, porém ao contrário do que havia acontecido nas crises do México e do Leste Asiático, a elevação da taxa de juros não evitou a crise cambial e também não estimulou a entrada de capital externo. As reservas cambiais reduziram-se drasticamente e houve a necessidade de um aporte emergencial de recursos do Fundo Monetário Internacional (FMI) como solução. O acordo com o FMI previa, como contrapartida, metas de austeridade monetária e fiscal em um contexto de liberalização cambial, financeira e comercial. Mesmo com o socorro do FMI, diante da fragilidade financeira externa do País e da impossibilidade reverter o grau de vulnerabilidade com medidas monetárias e fiscais ortodoxas, não restou outra alternativa ao governo senão desvalorizar o câmbio. Em janeiro de 1999 o regime cambial passou a ser flutuante e ocorreu o fim da âncora cambial (FERRARI FILHO, 2001).

Assim, iniciou-se o processo de desvalorização cambial, lenta e constante, que permitiria um maior fôlego às empresas exportadoras, uma vez que o Banco Central instituiu mini-bandas informais e atuava no mercado cada vez que a cotação se aproximava do piso ou do teto. O Gráfico 8 mostra o processo de desvalorização do *real* a partir de 1999 e que

⁹ Ferrari Filho (2001) explica que esta confiança deveu-se, em grande parte, pela existência de um volume significativo de reservas cambiais que vieram a minar a resistência do ataque especulativo.

alcançou sua máxima desvalorização em outubro de 2002, por ocasião da “crise de confiança”¹⁰ com a eleição do Presidente Lula, que acabou mantendo a política econômica na mesma linha, o que ocasionou novamente uma valorização do *real* associada principalmente ao fluxo positivo de capital externo atraídos pela alta taxa de juros doméstica, conforme mostrado na Tabela 7 e também por excelentes desempenhos da balança comercial, puxados pelo *boom* do mercado das *commodities*, que geraram o maior volume de reservas externas que o País já teve.

¹⁰ Veja, para tanto, FLIGENSPAN, Flávio Benevett. Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 135-156, jun. 2005.

4 A VALORIZAÇÃO DO REAL E O IMPACTO NAS EMPRESAS EXPORTADORAS INTENSIVAS EM MÃO DE OBRA: UMA ANÁLISE PARA O SETOR CALÇADISTA

A indústria calçadista brasileira passou por diferentes momentos no período entre a segunda metade da década de 1990 e o ano de 2007. Ocorreram fases de contração e de expansão da produção e das exportações que foram ocasionadas pelo aumento da concorrência externa e também pelos efeitos da política econômica vigente até 1999. Com a desvalorização cambial de 1999 houve uma retomada, tanto da produção quanto das exportações, porém esta recuperação teve um fôlego curto sendo interrompida pela crise Argentina, 2007, e também pela desaceleração recente da economia americana. Ademais, a valorização cambial verificada a partir de 2003 acabou proporcionando um forte aumento das importações (CAMPOS; CALANDRO, 2008).

O câmbio valorizado prejudica as empresas exportadoras de calçados de duas formas: a primeira deve-se ao fato de que quanto mais valorizado o câmbio, menos *reais* a empresa recebe para cada par de calçado exportado. Como são em sua maioria, empresas intensivas em mão de obra, onde o custo de pessoal é bastante significativo em sua matriz de custos e como este custo não sofre impacto algum do câmbio, logo o lucro é bastante afetado. A segunda forma que o câmbio afeta este setor é em relação ao *market share*¹ doméstico. Com o *real* apreciado os concorrentes externos se tornam extremamente competitivos e acabam por tomar parte do mercado doméstico que era atendido pelas empresas brasileiras.

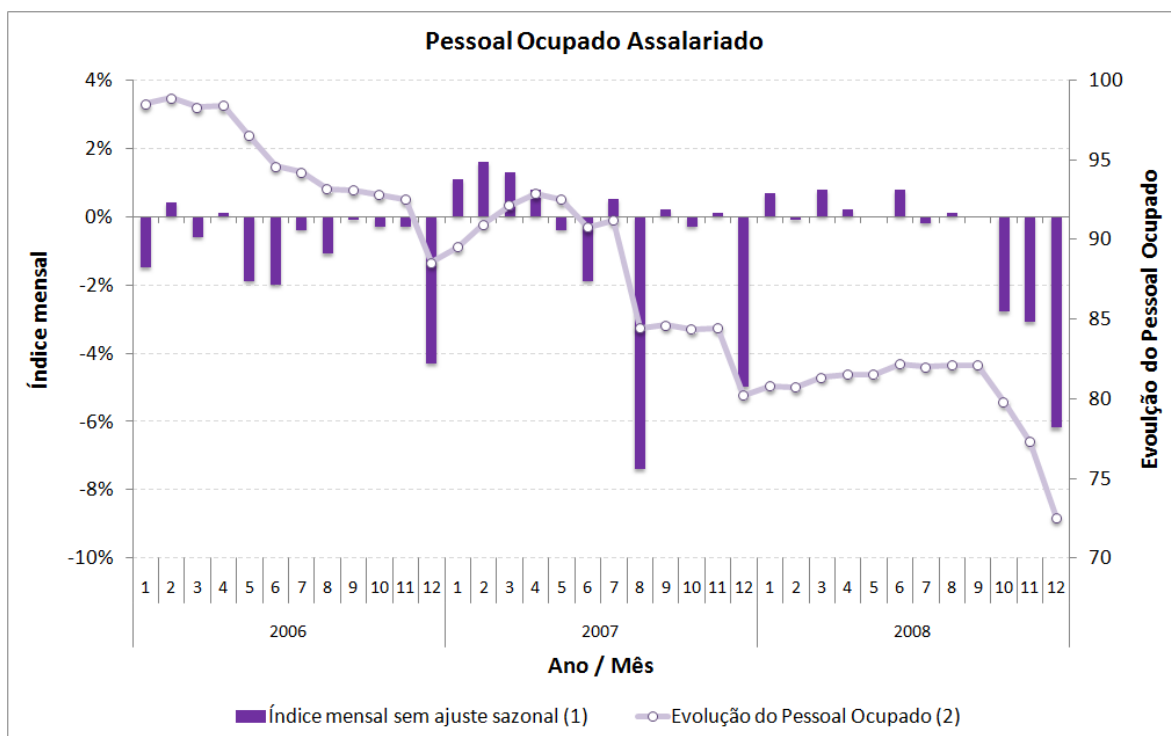
A consequência direta para essa situação é a redução de postos de trabalho. Cortar postos de trabalho, em uma estrutura em que o custo desta variável é bastante significativo, é a medida contingencial mais utilizada pelas empresas em momentos de crise.

Avaliando o Índice de Pessoal Ocupado Assalariado² do IBGE é possível ver, no Gráfico 9, que o indicador apresentou variação negativa em 20 dos 36 meses entre janeiro de 2006 a dezembro de 2008. Tomando como base 100 o período de dezembro de 2005, o

¹ *Market Share* é a parcela de mercado que pertence à empresa. Mostra a representatividade da empresa em relação a seus concorrentes no mercado analisado.

² O Índice de Pessoal Ocupado Assalariado é obtido através da Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário do IBGE, que produz indicadores de curto prazo relativos ao comportamento do emprego e dos salários nas atividades industriais, sobre o pessoal ocupado assalariado, admissões, desligamentos, número de horas pagas e valor da folha de pagamento em termos nominais e reais (ABICALÇADOS, 2009).

número de postos de trabalho no setor de calçados e couro diminuiu mais de 27,0% ao longo destes 3 anos.



Nota: (1) Base igual ao mês anterior, sem ajuste sazonal; (2) Base 100 = dezembro de 2005.

Gráfico 9 - Pessoal Ocupado Assalariado, Índice Mensal e Evolução Acumulada de 2006 a 2008, no Setor de Calçados e Couro.

Fonte: elaborado pelo autor a partir Abicalçados (2009).

Segundo o ex-Presidente do Conselho Administrativo da Azaléia Antônio Britto (2006), os chineses produzem calçados a um custo 30,0% menor que o brasileiro, consequência de uma legislação trabalhista que, segundo Britto, ninguém quer gostaria de ver aplicada ao Brasil, pois assegura poucos direitos ao trabalhador.

Em 2006, com as vendas prejudicadas pela concorrência dos calçados asiáticos e com o câmbio desfavorável, o que afeta principalmente as margens das empresas, o setor calçadista cortou 25 mil postos de trabalho e arbitrou um prejuízo da ordem de US\$ 500 milhões. Assim sendo, cortes de pessoal passarão a ser cada vez mais frequentes. Dessa maneira, caso as empresas não encontrem outra forma de manter os seus lucros e garantir a sua sobrevivência no mercado, este será o cenário desenhado por muitos analistas.

Diante deste contexto, o que fazer? O aumento da produtividade e das margens de contribuição dos produtos pode ser a solução para alterar esta situação.

4.1 O PESO DOS CUSTOS NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS CALÇADISTAS

Para que uma empresa possa ampliar as suas margens e tornar o seu lucro menos suscetível às variações de suas receitas, principalmente àquelas associadas a processo de valorização cambial, é preciso que esta empresa tenha estruturado um sistema de apuração de seus custos.

A falta de um sistema eficiente para identificação e alocação correta dos custos faz com que as decisões sejam tomadas sem o total conhecimento do problema, ocasionando resultados diferentes do esperado e, em alguns casos, agravando uma situação que já era de crise.

Com a abertura comercial iniciada a partir do início da década de 1990, aliada à valorização do *real* no período subsequente, conforme mostrado no Capítulo anterior, criou-se um cenário competitivo para as indústrias brasileiras e fez com que estas buscassem se reestruturar para garantir a sua permanência no mercado, frente a entrada de produtos importados barateados pelo câmbio favorável. Esta situação não foi diferente para as empresas de calçados. De fato, estas empresas sofreram com mais um agravante, além da entrada de produtos importados baratos, como este setor tem uma característica de grande exportador, a sua receita também foi prejudicada com a apreciação do *real*. Assim, as empresas de calçados foram acometidas ao mesmo tempo de uma redução de suas receitas e também de seu volume de vendas devido à concorrência com a entrada dos produtos importados.

Naquele momento, várias indústrias do setor calçadista passaram por dificuldades e vieram a falir devido ao fato de estarem despreparadas para enfrentar a situação que se configurou e também por deficiências existentes em suas estruturas de controle, com destaque para a falta de um sistema de gestão que proporcionasse informações financeiras e econômicas confiáveis (SILVA; RIBEIRO; GONÇALVES, 2001).

Em todas as empresas, os custos têm um papel nas decisões que envolvem o lançamento de produtos, sua precificação e também sobre a sua descontinuidade. De uma forma menos óbvia, a análise dos custos dos produtos aparentemente tem um importante papel também no que diz respeito a quanto de esforço deve ser despendido para as suas vendas (COOPER; KAPLAN, 1998).

Na indústria de calçados toda a dedicação na concepção dos produtos deve refletir, de alguma forma, as tendências da moda, e toda a moda tem um tempo de evolução, maturidade

e declínio. Nesse caso é de grande importância que o custo de cada produto esteja detalhado para que os gestores tenham as informações necessárias para tomar decisões relacionadas à descontinuidade e substituição de coleções. Os custos dirão o quanto de margem estes produtos agregam no lucro da empresa.

Segundo Kraemer (1995), os sistemas de custeio podem ser definidos como a combinação entre os princípios de custeio e os métodos de custeio associados a eles. Desta forma permite-se tantas combinações quantas forem possíveis entre esses dois elementos. Os princípios de custeio estão relacionados à problemática da variabilidade dos custos, se fixos ou variáveis, e os métodos se direcionam a facilidade de alocação, se diretos ou indiretos. Dentre os métodos de custeio pode-se destacar o Método do Custo Padrão, Método do *Overhead* e o Método dos Centros de Custo, conhecidos como tradicionais e os métodos contemporâneos, onde estão o Método de Custeio Baseado em Atividade – ABC (*Activity Based Costing*) – e o Método das Unidades de Esforço de Produção – UEP.

Os princípios, tanto quanto os métodos associados, não são mutuamente excludentes entre si; eles podem coexistir em uma mesma empresa de forma a atender diferentes objetivos ou ter usos distintos. Da mesma forma que não existe um método de custeio correto e sim aqueles que, dadas as características da empresa, são mais adequados.

Os princípios dividem-se entre o Custeio por Absorção (Total ou Parcial) e o Custeio Variável ou Direto. O Custeio por Absorção segue os princípios contábeis geralmente aceitos e parte do princípio que os gastos incorridos no processo produtivo, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, devem ser alocados ao produto. Na medida em que os produtos são vendidos os custos, que inicialmente foram lançados no ativo, em estoque de produtos acabados ou em elaboração, são transferidos para a conta de resultado do Custo do Produto Vendido. Neste modelo, os custos indiretos e fixos são atribuídos aos produtos através de algum critério de rateio (SILVA; RIBEIRO; GONÇALVES, 2001).

A Figura 2 mostra o como é composto o demonstrativo de resultados das empresas a partir do custeio por absorção.

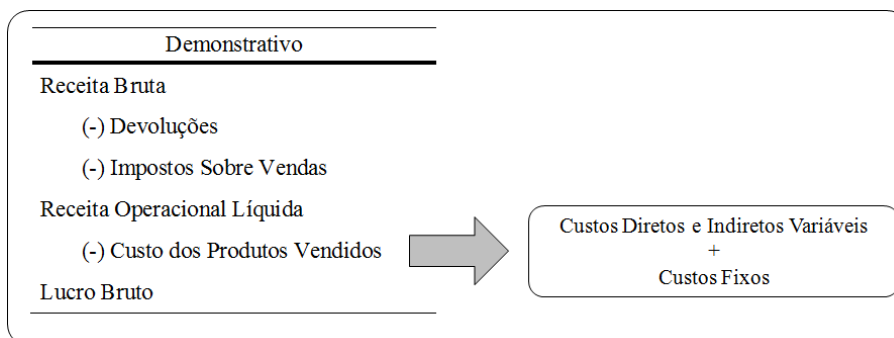


Figura 2 - Demonstrativo de Resultados – Custeio por Absorção.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Silva, Ribeiro e Gonçalves (2001).

De acordo com Silva, Ribeiro e Gonçalves (2001), o custeio variável ou direto considera como custos atribuídos diretamente ao produto apenas os custos variáveis. Este modelo busca a separação entre os custos fixos – que são consideradas despesas do período e não dos produtos – dos custos variáveis. Desta forma é introduzido o conceito de margem de contribuição, que é a diferença entre os custos diretos e o valor da venda dos produtos. A margem de contribuição representa os recursos disponíveis para cobrir os custos fixos.

A Figura 3 mostra o demonstrativo de resultados das empresas a partir do custeio variável ou direto.

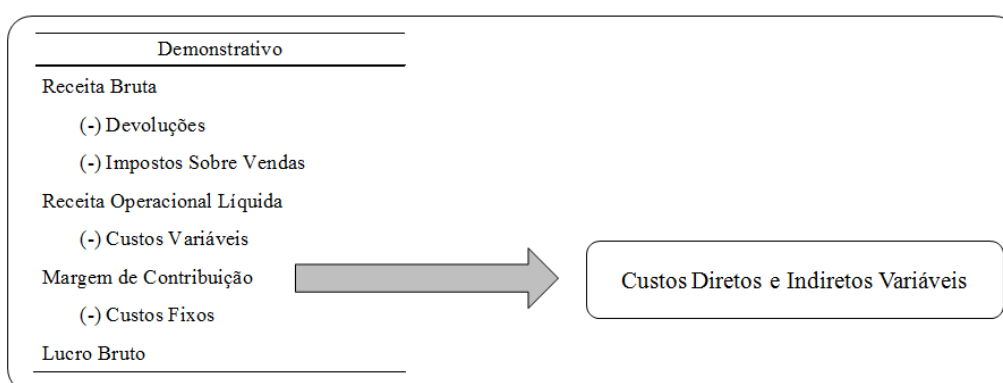


Figura 3 - Demonstrativo de Resultados – Custeio Variável ou Direto.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Silva, Ribeiro e Gonçalves (2001).

Uma vez definida a melhor maneira de apuração dos custos é necessário interpretar os resultados para que as decisões possam ser tomadas com o objetivo proporcionar melhor resultados a empresa. A Tabela 8 mostra a evolução dos resultados do setor calçadista brasileiro entre 2004 e 2006, de acordo com dados projetados do IEMI (2007).

Tabela 8 - Financeiros Consolidados do Setor de Calçados, em R\$

Demonstrativo	2004	2005	2006
Receita Bruta	17.608.957.410	19.148.843.919	17.178.776.145
(-) Devoluções	(254.485.655)	(347.357.773)	(306.701.692)
(-) Impostos Sobre Vendas	(2.533.363.729)	(2.761.400.243)	(2.573.621.576)
Receita Operacional Líquida	14.821.108.028	16.040.085.903	14.298.452.878
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(10.340.096.669)	(11.217.711.300)	(9.995.061.024)
Lucro Bruto	4.481.011.359	4.822.374.603	4.303.391.854
(-) Despesas/Receitas Operacionais	(2.788.709.400)	(2.992.665.754)	(2.752.887.990)
Despesas Administrativas	(603.070.378)	(560.056.414)	(478.990.254)
Despesas com Vendas	(1.788.336.974)	(1.930.576.272)	(1.821.835.479)
Despesas/Receitas Financeiras	(262.468.534)	(256.034.159)	(238.727.430)
Despesas/Receitas Gerais	(134.833.514)	(245.998.908)	(213.334.825)
Lucro/Prejuízo Operacional	1.692.301.958	1.829.708.849	1.550.503.865

Nota: Valores em R\$.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Analisando os dados da Tabela 8 percebe-se que o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) representa em média 58,5% da Receita Bruta (ROB) das empresas. Se for utilizada a Receita Operacional Líquida (ROL) como referência, o peso dos custos sobe para uma média de 69,9% da ROL.

Dentre os custos apurados pelo CPV está a mão de obra direta, os materiais diretos como o couro, plásticos, resinas, solados, saltos, colas, cadarços, linhas, pregos, tecidos e embalagens, entre outros. Também compõem o CPV uma parcela dos custos indiretos e dos custos fixos de produção como mão de obra indireta, energia elétrica, água, telefone etc. No setor de calçados, a maior parte do CPV é composta por custos diretos, ou seja, aqueles que podem realmente ser alocados diretamente nos produtos. A mão de obra e os materiais de produção (leia-se matéria-prima) podem chegar a representar mais de 60% do custo do produto vendido. Assim, neste setor, como a parcela que sofre os rateios para alocação nos produtos é pequena, o lucro bruto apurado se assemelha muito a margem de contribuição.

A relação entre os custos dos produtos vendidos e a receita operacional líquida pode variar de acordo com o porte da empresa, já que dependendo do nível de produção as estruturas de suporte necessitam serem maiores ou menores; porém, no caso do setor de calçados essa variação entre o porte das empresas é muito pequena. A Tabela 9 mostra a relação o peso dos custos em relação à ROL para os diferentes portes de empresa no setor calçadista.

Tabela 9 - Representatividade do CPV em relação a ROL por Porte de Empresa

Porte das Empresas	CPV / ROL ⁽¹⁾
Micro (de 1 a 49 funcionários)	-68,6%
Pequenas (de 50 a 249 funcionários)	-72,2%
Médias (de 250 a 999 funcionários)	-68,6%
Grandes (mais de 1.000 funcionários)	-69,9%
Total do Setor	-69,9%

Nota: Os valores são negativos para manter a coerência com o demonstrativo apresentado na Tabela 8, onde todas as despesas entram como valores a subtrair.

⁽¹⁾ Média ponderada dos valores apurados nos anos de 2004, 2005 e 2006.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Pela Tabela 9 pode-se perceber que nas pequenas empresas o custo dos produtos vendidos representa uma parcela de 2,3 pontos percentuais maior que a média do setor. Entretanto, para analisar sua influência no lucro é necessário considerar também o impacto das demais Despesas ou Receitas Operacionais. Esse grupo de contas que aparece no demonstrativo de resultados da Tabela 8 é composto pelas Despesas Administrativas (salários de executivos e demais despesas associadas à administração geral da empresa), Despesas com Vendas (composta principalmente por comissões), Despesas ou Receitas Financeiras (juros sobre financiamentos, sobre capital de giro e ou retorno de investimentos em fundos etc.) e as Despesas ou Receitas Gerais (despesas operacionais gerais diretamente associadas à operação geral da empresa e que não pôde ser classificado nas contas anteriores, tal como taxas, aluguéis etc.). A Tabela 10 mostra a variação do lucro e acordo com o porte da empresa e também a parcela das demais Despesas ou Receitas Operacionais.

Tabela 10 - Percentual do Lucro e das Demais Receitas ou Despesas Operacionais em Relação à Receita Operacional Líquida

Porte das Empresas	Lucro ou Prejuízo / ROL ⁽¹⁾	Despesas ou Receitas Operacionais / ROL ⁽¹⁾
Micro (de 1 a 49 funcionários)	9,8%	-21,6%
Pequenas (de 50 a 249 funcionários)	14,8%	-13,0%
Médias (de 250 a 999 funcionários)	11,8%	-19,6%
Grandes (mais de 1.000 funcionários)	9,3%	-20,8%
Total do Setor	11,2%	-18,9%

⁽¹⁾ Média ponderada dos valores apurados nos anos de 2004, 2005 e 2006.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Percebe-se, neste caso, uma variação maior na margem de lucro entre os portes de empresa, sendo o menor valor médio de 9,3% nas grandes empresas e o maior valor 14,8% nas pequenas empresas. Como o percentual do Custo dos Produtos Vendidos é semelhante entre os portes, essa variação no lucro está diretamente associada às demais Despesas ou Receitas Operacionais. As variações nesta conta de despesas estão relacionadas ao peso das estruturas de suporte, que pode ser diferente para cada porte.

Desta forma, com o setor de calçados trabalhando com uma margem de lucro sobre a ROL média de 11,2%, as empresas mostram-se muito suscetíveis a situações que venham afetar o preço médio de seus produtos, entre elas, as variações cambiais.

4.2 O IMPACTO DA VALORIZAÇÃO DO REAL NO LUCRO DAS EMPRESAS

Conforme foi apresentado anteriormente neste trabalho, o dólar americano desvalorizou-se mais de 38% em relação ao *real* desde o ano de 2003. Esta desvalorização tem consequência direta no resultado das empresas que direcionam parte da sua produção para o mercado externo. Outra consequência da valorização do *real* está associada ao aumento das importações de calçados, que vem por substituir os produtos nacionais a preços mais baratos.

A Tabela 11 mostra que a produção total de calçados caiu 12,2% em 2008 em relação ao seu pico registrado em 2004. Neste mesmo período de comparação a produção para o mercado interno reduziu-se 9,4% e as exportações caíram 21,7%, comparando-se também com os anos de 2004 e 2008.

Tabela 11 - Produção Nacional de Calçados e Importações

Ano	Produção Total	Produção para Mercado Interno	Produção para Mercado Externo	Importações
2003	897	708	189	5,3
2004	916	704	212	8,9
2005	877	687	190	16,9
2006	830	650	180	18,6
2007	808	631	177	28,7
2008	804	638	166	39,3

Nota: Em milhões de pares.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Abicalçados (2009) e IEMI (2007).

Entretanto as importações de calçados tiveram significativo aumento durante o mesmo período. Ainda na Tabela 11 pode-se verificar que as importações aumentaram cerca de 745% entre 2008 e 2003.

Essa redução da produção nacional de 12,2% pode ser considerada pequena se comparada à redução do número de empregos e de empresas que fecharam as suas portas. Todavia, mesmo com a queda da produção nacional, o consumo aparente de calçados tem apresentado elevação. Isso significa dizer que está ocorrendo uma substituição da produção local por importações para suprimento também do mercado interno (IEMI, 2007).

Para compensar a queda apresentada nas exportações e a concorrência dos calçados de outros países, os fabricantes de calçados brasileiros têm trabalhado para aumentar o preço médio de seus produtos em contraponto com a redução de seus volumes. O Gráfico 10 mostra uma correlação entre a variação cambial nos anos de 2003 a 2008 e também como oscilou o preço médio do calçado brasileiro exportado.

No referido Gráfico pode-se verificar que durante o período analisado o preço médio por par aumentou aproximadamente 38,0%, ao passo que, em contrapartida, a taxa de câmbio apresentou uma valorização de 40,2%.

Se for considerado que os volumes também sofreram redução significativa é possível concluir que a receita das empresas, proveniente do mercado externo, em *reais*, diminuiram consideravelmente.

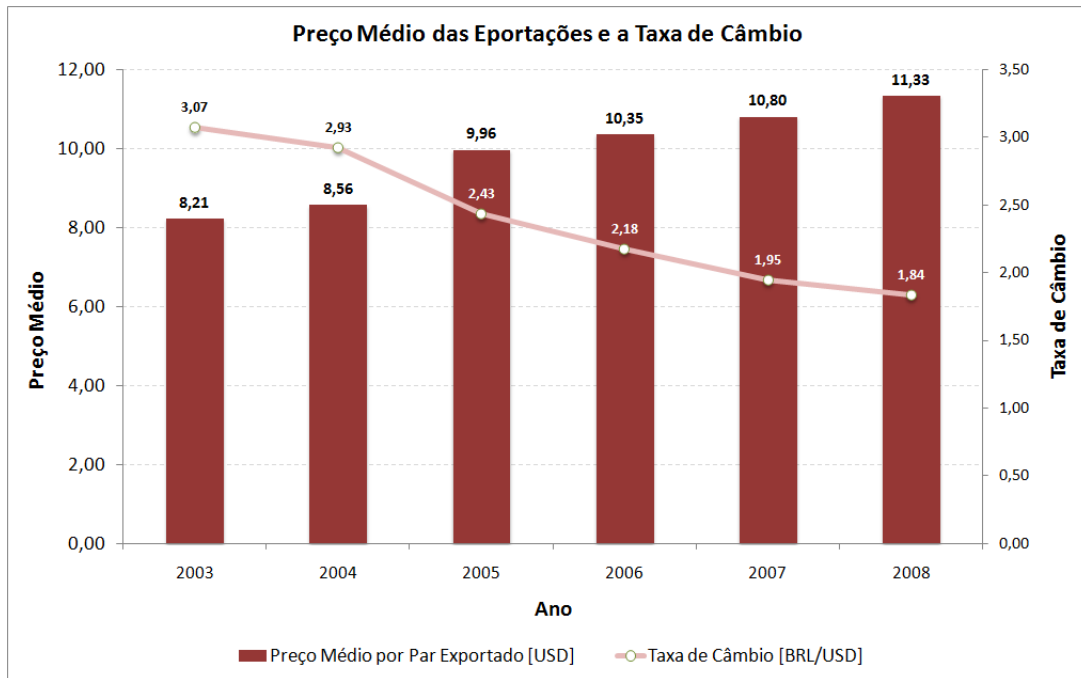


Gráfico 10 - Evolução do Preço Médio do Calçado Exportado e da Taxa de Câmbio entre 2003 e 2008
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de Abicalçados (2009) e BCB-DEPEC (2009b).

A Tabela 12 mostra a evolução da receita aparente provinda dos calçados exportados, em dólares americanos, e também uma comparação com a evolução da receita aparente em *reais* no mesmo período. Cabe ressaltar que os cálculos das receitas aparentes têm caráter meramente acadêmico e servem para mostrar a relação entre as variáveis apresentadas na Tabela. Cabe ressaltar que os valores reais podem ser diferentes, pois podem sofrer a influência de *hedges* cambiais e oscilações da taxa de câmbio durante o ano, entre outras variáveis, aqui consideradas *ceteris paribus*.

Tabela 12 - Evolução da Receita Aparente das Exportações em USD e em BRL

Ano	Pares Exportados ⁽¹⁾	Preço Médio [USD]	Receita Aparente [USD] ⁽²⁾	Taxa de Câmbio [BRL/USD]	Receita Aparente [BRL] ⁽³⁾
2003	189	8,21	1552	3,07	4767
2004	212	8,56	1814	2,93	5307
2005	190	9,96	1892	2,43	4605
2006	180	10,35	1863	2,18	4056
2007	177	10,80	1911	1,95	3723
2008	166	11,33	1881	1,84	3456

Nota: (1) Em milhões de pares; (2) Receita Total em USD calculada a partir da multiplicação do preço médio pela quantidade exportada, em milhões; (3) Receita Aparente em *reais* calculada a partir da multiplicação da Receita Aparente em USD e a Taxa de Câmbio Média do período, em milhões de *reais*.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Abicalçados (2009) e BCB-DEPEC (2009b).

Pela análise da receita aparente, apresentada na Tabela 12, o setor calçadista brasileiro teve uma redução de mais de R\$ 1,3 bilhão de *reais* em seu faturamento entre o período de 2003 a 2008. Se for considerado o maior valor alcançado no período, em 2004, a redução foi de R\$ 1,8 bilhão.

Conforme mencionado anteriormente, as empresas calçadistas trabalham com uma margem de lucro média, em relação a ROL, de aproximadamente 11,2%. Essa margem é delineada praticamente pela estrutura de custos do setor que concentra seu peso na mão de obra e na matéria-prima. Como se sabe, os *clusters* calçadistas brasileiros se formaram em regiões onde os recursos de matéria-prima são mais disponíveis e a mão de obra mais qualificada. Assim, não sofrem, ou sofrem muito pouco, a influência cambial em seu custo para as empresas. Desta forma, a valorização do *real* em relação ao dólar não afeta – na maioria dos casos – os custos de produção destas empresas. Se for analisada a variação da receita aparente em *reais* na Tabela 12 e compará-la com a quantidade exportada pode-se perceber que houve uma redução de 17,44% do preço médio do calçado exportado no período de 2003 a 2008. A Tabela 13 mostra esta redução.

Tabela 13 - Variação do Preço Médio do Calçado Exportado em Reais

Ano	Pares Exportados ⁽¹⁾	Receita Aparente [BRL] ⁽²⁾	Preço Médio [BRL] ⁽³⁾
2003	189	4767	25,22
2004	212	5307	25,03
2005	190	4605	24,24
2006	180	4056	22,53
2007	177	3723	21,04
2008	166	3456	20,82

Nota: (1) Em milhões de pares; (2) Receita Aparente em *reais* calculada a partir da multiplicação da Receita Aparente em USD e a Taxa de Câmbio Média do período, em milhões de *reais*; (3) Calculado a partir da divisão da Receita Aparente em Reais e do Volume Exportado.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Abicalçados (2009).

Se compararmos a evolução do preço médio por par exportado em dólares americanos e em *reais*, podemos perceber que, mesmo o preço médio sofrendo aumento em dólares, esse aumento não foi suficiente para conter a variação cambial em decorrência da valorização do *real*. O resultado foi que a receita que entrava para as empresas por cada par vendido ao exterior caiu de R\$ 25,22, em 2003, para R\$ 20,82 em 2008, uma queda de 17,4%.

Uma diminuição da receita por unidade desta envergadura pode levar a empresa a trabalhar, em alguns casos, com margens negativas, tornando inviável a exportação e levando a empresa a concentrar esforços no mercado interno. Contudo, também no mercado interno a empresa se vê em situação complicada, pois com o dólar baixo a entrada de concorrentes externos – com estruturas de custo distintas – é facilitada. Para dirimir este efeito o que vem sendo feito pelas empresas do setor é o corte de postos de trabalho, pelo seu peso significativo nos custos de produção.

A situação de valorização do *real* é uma constante nos últimos anos e, segundo as estimativas do Relatório Focus do Banco Central de 24 de dezembro de 2009, a tendência para 2010 é o *real* fechar em 1,75 para cada dólar americano. Aliado a este fato, a elevada quantidade de reservas internacionais³ fornece ao País segurança contra ataques especulativos e garante certa previsibilidade ao câmbio; previsibilidade, diga-se de passagem, associada principalmente ao fluxo de capitais que vem sendo positivo e pode promover uma valorização

³ Mais de US\$ 238 milhões, conforme posição em 23 de dezembro de 2009, divulgada pelo BCB. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/?RP20091223>>.

cambial ainda maior, neste momento de saída da crise mundial, onde o Brasil é visto como vedete para os investidores⁴.

Frente a estes fatos, e ciente do forte impacto para as empresas de calçados, deve-se trabalhar para que seja possível reduzir a vulnerabilidade cambial deste setor. Dada uma redução do preço médio por par será possível buscar alternativas na produtividade para compensar estas reduções e manter as margens de lucro em patamares aceitáveis e que garantam a viabilidade do negócio?

4.3 A IMPORTÂNCIA DA PRODUTIVIDADE NO RESULTADO

A produtividade pode ser descrita como o termo que se refere à quantidade de bens e serviços que um trabalhador pode produzir em uma hora de trabalho. Assim, a produtividade desempenha um papel chave na determinação dos padrões de vida tanto de uma nação como também para as empresas. Analogamente ao Produto interno Bruto de um país, que mede toda a produção desta economia, quando dividido pelo número de habitantes deste país resulta no PIB *per capita*, onde quanto maior o valor *per capita* maior o padrão de vida e o bem-estar associado a esta sociedade, teoricamente, o padrão de produtividade dentro de uma empresa está associado à quantidade de bens e ou serviços que esta empresa é capaz de produzir para cada unidade de recurso (MANKIW, 2005).

Em uma economia nacional, o desenvolvimento é medido pelo tamanho do seu produto, podendo este indicador ser o PIB. Supondo que a função de produção tenha as características da função Cobb-Douglas (esta função passa a ser ponto fundamental na análise do crescimento econômico deste Estado nacional e define o modo como os incrementos nos fatores de produção influenciam no produto) e possa ser definida conforme a equação abaixo:

$$Y = PTF \times K^{\alpha} \times L^{1-\alpha},$$

onde Y é igual ao produto desta economia, PTF é a produtividade total dos fatores, K é o estoque de capital e L o estoque de mão de obra ou quantidade de horas trabalhadas. Ou seja, o produto também é uma função diretamente proporcional a produtividade.

⁴ Veja, para tanto: *Brazil takes off. The Economist*, November 12th 2009.

Para Miles e Scott (2005) é importante que seja introduzida a definição do produto marginal, onde o produto marginal do capital é o aumento no produto pela adição de uma unidade no capital, mantendo inalterado o nível de trabalho e também a produtividade total dos fatores. Da mesma forma, o produto marginal do trabalho é o aumento do produto que resulta da adição de mais uma unidade de trabalho, onde o estoque de capital e a PTF permanecem inalteradas. Quando o crescimento do produto não está associado a um aumento do estoque de capital ou do nível de trabalho, este provém do aumento da produtividade total dos fatores e que vem a ser a forma como os fatores de produção são organizados na economia, seja em termos de tecnologia ou gestão, para a geração do produto. É comum, neste último caso, os economistas associarem este crescimento ao desenvolvimento tecnológico, conforme mostra a mostrado Figura 4, abaixo.

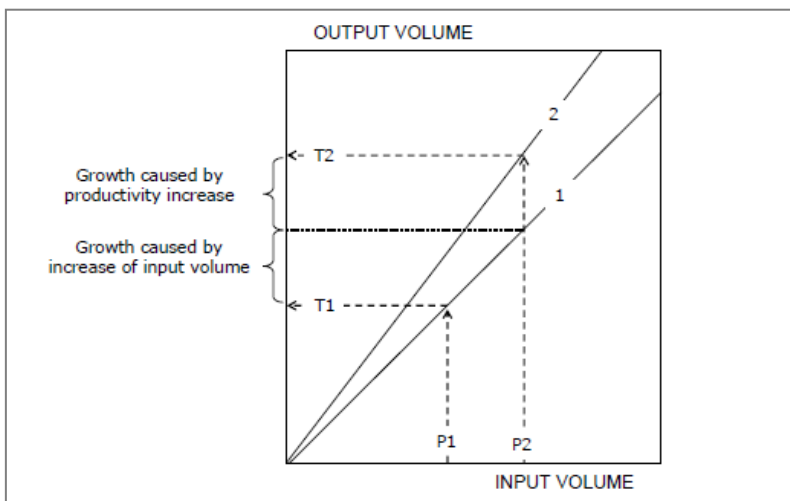


Figura 4 - Componentes do Crescimento Econômico.
Fonte: Saari (2006).

Analisando a Figura 4, um incremento de uma variável de entrada (*input*), seja o capital ou o trabalho, de P_1 para P_2 resulta em um aumento no produto (*output*) e esse incremento ocorre ao longo de uma mesma linha de produtividade, linha 1. Quanto um incremento na produtividade ocorre, este causa um aumento no produto sem que sejam adicionadas mais unidades de trabalho ou capital, conforme mostrado no deslocamento da linha 1 para a linha 2, na referida Figura. Cabe a ressalva de que a Figura 4 está com as suas proporções exageradas apenas para validar a análise apresentada. À medida que se avança na

variável de entrada, as curvas, tanto 1 ou 2, passam a ter o comportamento logarítmico, conforme explicitado pela lei dos rendimentos marginais decrescentes⁵.

De forma análoga, nas empresas, pode ser aplicada a mesma linha de raciocínio, porém com algumas ressalvas. Dada a relação do estoque de capital na economia nacional com as máquinas, ativos fixos e matéria-prima de uma empresa e também a relação do nível de trabalho da economia com a mão de obra na empresa, percebe-se que tanto o produto marginal do capital, quanto o produto marginal do trabalho agregam unidades no produto. Neste caso, receita, para a empresa, porém também agregam mais custos, visto que para aumentar o produto é necessário aumentar o capital ou o nível de trabalho. Em um cenário onde as margens começam a se tornar reduzidas, devido aos elevados custos de produção em relação aos concorrentes ou onde a receita é muito sujeita a variações cambiais, ocasionando à empresa receitas menores por unidade vendida, como vem sendo o caso do setor calçadista, aumentar o produto, aumentando o capital ou o nível de trabalho, não é a melhor alternativa. Neste caso, a produtividade passa a ter grande relevância para essas empresas, pois o produto passa a crescer sem que haja um aporte financeiro, seja de mão de obra, seja de investimentos em maquinário ou matéria prima.

Para Saari (2006), a característica de que o crescimento como consequência de um aumento no volume de entrada (capital ou trabalho) é que a relação entre entradas e saídas se mantém inalterada. Assim, um aumento do produto, sem que haja incremento nas variáveis de entrada, significa uma mudança na função de produção e simultaneamente uma mudança na relação entre entradas e saídas. Em outras palavras, o crescimento do produto corresponde a uma mudança na função de produção que é decorrente de um aumento da produtividade. Ainda segundo Saari, como um aumento na produtividade é caracterizado por uma mudança na função de produção, que altera a relação entre entradas e saídas, ela pode ser definida, em sua forma mais ampla, conforme a equação abaixo.

$$\textit{Produtividade Total} = \frac{\textit{Quantidade Produzida (quantity of output)}}{\textit{Quantidade de Consumida (quantity of input)}}$$

⁵ Segundo a Teoria Econômica Neoclássica, baseada nas conclusões de David Ricardo, tanto o capital, como o trabalho estão sujeitos a retornos marginais decrescentes. Com o aumento do estoque de capital, o produto adicionado gerado por uma unidade de capital cai. Assim, pode-se concluir que quando os trabalhadores dispõem de uma grande quantidade de máquinas para utilizar na produção de bens e serviços, dar-lhes uma unidade adicional de máquina aumenta muito pouco a sua produção. Essa é a chamada Lei dos Rendimentos Marginais Decrescentes, na qual os benefícios da acumulação de capital e trabalho se tornam menores ao longo do tempo e o crescimento da produção se desacelera (MANKYW, 2005).

Todavia, na prática, deve se levar em consideração as alterações ou variações nos preços relativos das entradas (*input*) e das saídas (*output*), ou seja, suas características qualitativas. Essa variável é importante para evidenciar as mudanças qualitativas entre as entradas e as saídas. Desta forma, a equação da produtividade total pode ser reescrita da seguinte forma (SAARI, 2006).

$$\textit{Produtividade Total} = \frac{\textit{Quantidade e Qualidade Produzida}}{\textit{Quantidade e Qualidade Consumida}}$$

Segundo Campos (1992), aumentar a produtividade está associado a produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos recursos. Da mesma forma que para Saari (2006), Campos (1992) completa que o preço relativo é a função de valor (ou qualidade, conforme citado por Saari (2006)) e que para as empresas, o binômio qualidade e quantidade pode ser resumido como *valor*. Neste caso, a equação da produtividade total, conforme Campos (1992), teria a fórmula abaixo.

$$\textit{Produtividade Total} = \frac{\textit{Valor Produzido}}{\textit{Valor Consumido}} = \textit{Taxa de Valor Agregado}$$

Entretanto, por si só, a medida da produtividade de uma empresa tem pouco significado. Ela apenas ganha significado quando comparada com medidas de produtividade de períodos anteriores, ou com a produtividade de outras empresas, ou fábricas, comparáveis e que produzam produtos similares. A produtividade tenta focalizar as melhorias no uso físico dos recursos, isto é, motivar e avaliar tentativas de produzir mais produtos consumindo cada vez menos recursos enquanto se mantém a mesma qualidade (BANKER; DATAR; KAPLAN, 1989).

Ainda segundo Banker, Datar e Kaplan (1989), sendo a produtividade focada em medidas físicas de quantidade, conforme apresentado anteriormente também por Saari (2006), ela estará pouco sujeita a variações relacionadas a custos e preços. Assim, a produtividade irá permitir aos gerentes separar os ganhos de lucro relacionados aos fatores de produtividade daqueles relacionados às mudanças de preço nos produtos e nos insumos. Indo além, analisando as variações de produtividade ano a ano pode-se obter uma avaliação dinâmica e multi-período da *performance* da organização. Para Banker, Datar e Kaplan (1989), é importante lembrar que as melhorias na produtividade, devido à relevância que os custos fixos

discricionários⁶ no total dos custos das empresas de hoje, devem não somente endereçar o controle dos custos variáveis, mas também o controle da quantidade dos recursos fixos discricionários.

Quando se estuda a produtividade nos negócios, Saari (2006) argumenta que a mensuração das produtividades parciais refere-se a soluções de mensuração que não atendem os requisitos de medição da produtividade total, porém são indicadores práticos desta produtividade total (saídas sobre entradas). As produtividades parciais consistem na forma mais prática de se materializar os indicadores de produtividade e, quando analisados corretamente, esses componentes se tornam um excelente indicativo do desdobramento da produtividade total.

Por mais que o conceito de produtividade seja um assunto largamente discutido por economistas, gerentes e políticos, ele é um conceito ainda vago e precariamente entendido. Na prática, a falta de conhecimento resulta que a produtividade é ignorada por aqueles que tomam decisões sobre os processos. Mesmo sendo reconhecida como um dos fatores mais importantes nas atividades de produção, a produtividade acaba sendo relegada em segundo plano, negligenciada ou até ignorada, principalmente pelo fato de os tomadores de decisão não terem o completo conhecimento do que seu termo significa, suas formas de mensuração e análise. Neste caso, as ações gerenciais tomadas acabam sendo ineficazes e, às vezes, inclusive contraproducentes (TANGEN, 2002).

Em suma, fica clara a relevância da produtividade no panorama organizacional e sua importância para o gerenciamento dos recursos da empresa, sejam eles fixos ou variáveis. Em um cenário onde o valor dos produtos produzidos (*outputs*) é afetado seriamente por uma apreciação cambial e o volume produzido também é afetado pelo aumento das importações de produtos concorrentes, fica cada vez mais necessário que os recursos (*inputs*) sejam analisados e controlados de forma a aumentar a produtividade e proporcionar um aumento da competitividade industrial para mitigar os efeitos do cenário externo.

⁶ Para Banker, Datar e Kaplan (1989), o controle dos custos de produção é peça fundamental na busca de incrementos na produtividade e é conveniente que se faça a diferenciação entre os custos variáveis e fixos. Analisando a parte fixa dos custos, os autores convencionaram dividi-los em duas partes, quais sejam, os custos comprometidos (*committed*) e os discricionários (*discretionary*). Os custos comprometidos incluem os custos dos recursos, tais como depreciação do prédio da fábrica, seguro, taxas e o salário do gerente fabril, que não podem ser reduzidos sem parar com a produção de toda a fábrica. Os custos discricionários, em contraste, consistem na maioria das despesas de *overhead* das empresas, tais como custos do departamento de *set-up*, controle de inventário, planejamento, controle de qualidade etc.

5 AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA MINIMIZAÇÃO DO EFEITO CAMBIAL

O termo gestão tem a sua origem no verbo gerir que significa administrar ou gerenciar. O gerenciamento é, por sua natureza, focado nos fins e, portanto, na missão geral de toda e qualquer organização, que é satisfazer as necessidades das pessoas envolvidas nos objetivos dessa organização. Essas pessoas são os acionistas, empregados, clientes e a sociedade. Para que a sobrevivência da empresa seja garantida no longo prazo é necessário que as necessidades destas partes sejam satisfeitas de forma simultânea e, em alguns casos, essas necessidades chegam a ser antagônicas. Para que seja possível cumprir esta missão é preciso determinar uma forma de medir a eficiência nesta busca e as métricas de desempenho financeiro da organização são as melhores formas. A saúde financeira de uma empresa, principal indicador para o acionista, é o indicador fundamental para o cumprimento da missão, pois sem ela não existe a organização e as necessidades dos demais envolvidos nem chegam a existir. Uma vez atendidas as métricas financeiras, os processos da empresa devem ser direcionados para as métricas de satisfação do cliente, do empregado e da sociedade (CAMPOS, 2009).

Desta forma, o foco financeiro e os resultados da empresa são a essência da gestão. São os indicadores financeiros que definem se a empresa irá ou não se perpetuar no mercado e garantir o cumprimento de sua missão para com a sociedade e demais envolvidos. Para facilitar o gerenciamento, a empresa pode estruturar um sistema de gestão em que cada parte de sistema terá uma finalidade distinta, porém com o objetivo comum de melhorar os resultados.

Um sistema pode ser definido com sendo conjunto de processos distintos, interligados, visando cumprir uma missão. Em uma empresa, o sistema de gestão deve ter por missão melhorar continuamente o resultado. Dentro deste conceito, o sistema de gestão de uma empresa deve estar estruturado de forma que todos conheçam o seu papel no alcance dos resultados necessários para garantir a continuidade do negócio.

O sistema de gestão pode ser constituído de duas partes fundamentais, sendo uma com um objetivo específico que é operar a organização. Nesta primeira parte encontram-se o sistema de padronização, o controle orçamentário, todo o treinamento operacional, a supervisão e as auditorias, as ações corretivas etc. É nesse nível que decorre toda produção da

empresa e onde os indicadores de resultado, operação e produtividade são gerados. O horizonte de tempo – ciclo – desses sistemas operacionais é de um dia. A outra parte é constituída de ferramentas, cujo objetivo é melhorar os processos operacionais da empresa. Portanto, a primeira parte tem o objetivo de manter os resultados da organização em sua posição atual – garantir a previsibilidade dos resultados – e a segunda parte busca melhorar o patamar dos resultados da organização. Da segunda parte do sistema, participam (i) a formulação estratégica, cuja sinalização intertemporal varia em função do negócio, sendo de aproximadamente cinco anos, (ii) o gerenciamento pelas diretrizes e (iii) o gerenciamento de projetos, cujos horizontes de tempo são de um ano – estes compõem os planos táticos da empresa. O gerenciamento pelas diretrizes ainda pode ser constituído pelo gerenciamento das melhorias¹ (que não implica em novas tecnologias ou novos materiais) e pelo gerenciamento das inovações (que implica na renovação constante dos produtos e processos empresariais em função das mudanças no mercado).

Para Campos (2000), a formulação estratégica trata da eficácia da organização, da direção certa. É a partir da formulação estratégica que as metas da organização são estabelecidas. O gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento de projetos tratam do alcance das parcelas anuais dessas metas e, com o gerenciamento da rotina, tratam da eficiência da organização.

A correta definição de objetivos, desdobrados a partir da estratégia e missão da organização, é ponto fundamental para a gestão bem-sucedida da empresa. Administrar, basicamente implica em definir metas e na sequência alcançá-las. No longo prazo, as empresas de sucesso quase sempre originaram de um conjunto de objetivos idealizados em sua missão ou na visão de seus fundadores. Os objetivos financeiros foram desdobramentos coerentes na busca destes objetivos mais amplos. Todavia, o estabelecimento de objetivos somente financeiros podem vir a provocar ações que põem em risco a viabilidade do negócio no longo prazo (GOLEMAN, 2008).

Uma vez delineado todo o sistema de gestão, a empresa deve buscar estruturar um método de trabalho para alcançar os objetivos traçados. Método é uma palavra que se origina da soma das palavras gregas *metas* e *hodós*, que significam, respectivamente, "resultado a ser

¹ Dentro do gerenciamento das melhorias está a redução de custos, desperdício, despesas, otimização de processos, eficácia da equipe de vendas e melhorias das vendas, entre outras abordagens.

atingido" e "caminho". Portanto, o método é o caminho para os resultados através do sistema de gestão. O método para alcançar metas é o PDCA² (CAMPOS, 2004).

Dentre as principais variáveis que afetam os resultados das empresas de calçados pode-se destacar os custos de produção que afetam diretamente a margem de contribuição de cada unidade vendida. A margem de contribuição é a parcela do resultado das vendas responsável por abater os custos fixos. Essa pode ser considerada a principal variável para acompanhamento de resultados e a busca por produtos de maior valor agregado e novos mercados tem impacto direto nas margens. A Busca por uma maior produtividade também tem impacto direto nos custos de produção e, por consequência, afeta a margem do produto.

Para que se possa minimizar o efeito de um *real* valorizado no setor de calçados é necessário que a gestão das empresas esteja estruturada de forma a buscar uma eficiência cada vez maior dos processos organizacionais, aumentando a produtividade, reduzindo a parcela fixa de seus custos e eliminando desperdícios e buscando agregar valor e margem aos seus produtos para que o preço médio, seja para o mercado externo ou doméstico, continue em ritmo de elevação.

5.1 O CONTROLE DOS CUSTOS E DOS FATORES DE PRODUÇÃO

Uma vez que a empresa tenha estruturado seu sistema de apuração dos custos, conforme descrito na Seção 4.1 deste trabalho, é necessário que ela comece a controlar estes indicadores de custos e despesas de forma a buscar maximizar seus resultados. O reflexo principal deste controle dos fatores de produção ocorre na produtividade da empresa. No setor de calçados, frente à situação cambial atual, a produtividade estará diretamente associada à competitividade da empresa no mercado.

² Também conhecido como ciclo de *Deming*. O PDCA consiste em uma sequência de procedimentos que se repetem de maneira cíclica com o propósito de otimizar um processo. O ciclo inicia-se com a etapa P (*plan*, do inglês, planejar). Nesta fase são realizadas as principais análises e tomadas de decisões e a elaboração do plano de ação. A próxima etapa, seguindo o ciclo, é o D (*do*, do inglês, fazer). É o estágio da implementação e execução do plano definido na etapa anterior. Logo em seguida vem a letra C (*check*, do inglês, verificar) onde a solução implementada é avaliada para verificar se houve o melhoramento esperado no desempenho. A última etapa do ciclo é a letra A (*act*, do inglês, agir), em que a mudança é medida e, se foi bem sucedida, será consolidada e padronizada, movimentando outro ciclo, conhecido como o SDCA ou ciclo de padronização que serve para manter o patamar alcançado pelo PDCA, estabilizando o processo atual e deixando-o pronto para que um novo padrão seja fixado, mantendo o ciclo em funcionamento.

De acordo com Campos (2009), existem muitas ações que podem ser tomadas no departamento de vendas das empresas para aumentar a lucratividade e as margens, porém nem todas as variáveis estão sob controle da organização. A economia pode variar, o câmbio poderá valorizar, como acontece hoje, os concorrentes podem reagir, novos produtos e tecnologias são lançados etc. Assim, por outro lado, os controles dos custos e do capital empregado na empresa estão nas mãos dos gestores da organização e são nessas variáveis, sob o seu alcance, que a empresa deve buscar sempre melhorias com o passar do tempo.

O controle de custos nas empresas de calçados passa diretamente pela melhoria da produção e do desempenho dos processos, mas antes que os gestores possam idealizar quais são as melhores abordagens para as suas operações é necessário que eles conheçam os resultados de seus indicadores atuais, para verificar se o desempenho real está acima ou abaixo de alguma referência, seja esta referência interna ou externa (SLACK *et al*, 2007).

Gerencialmente, para que possam ser trabalhados com o objetivo de melhorar os resultados, os custos devem ser separados de acordo com a sua natureza e fonte geradora. Isso significa que, independente do sistema de custeio adotado, sugere-se realizar a separação entre os custos de *overhead* e dos custos operacionais. Os custos operacionais são aqueles incorridos nas atividades primárias das empresas, nas quais é agregado valor ao produto, desde a entrada da matéria prima até o produto final. Para um efeito prático, nas empresas de calçados, os custos operacionais estarão sempre associados às operações onde houver um calçado (ou seus componentes) incluído. Os custos de *overhead* estão associados às atividades de apoio na empresa. Esses custos têm por característica não estarem relacionados ao volume produzido e sim a unidade de tempo (CAMPOS, 2009).

A Figura 5 mostra o modelo desenvolvido por Porter³ para analisar a natureza dos custos. É importante lembrar que este desdobramento se torna relevante para que a empresa possa “atacar” os seus custos e ele independe do sistema de custeio adotado contabilmente, que poderá consolidar as informações de maneira diferente, podendo os dois modelos conviver simultaneamente e com objetivos distintos dentro da empresa, tal qual apresentado anteriormente na Seção 4.1 deste trabalho.

³ Veja, para tanto: PORTER, Michael E. *Competitive Advantage; creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

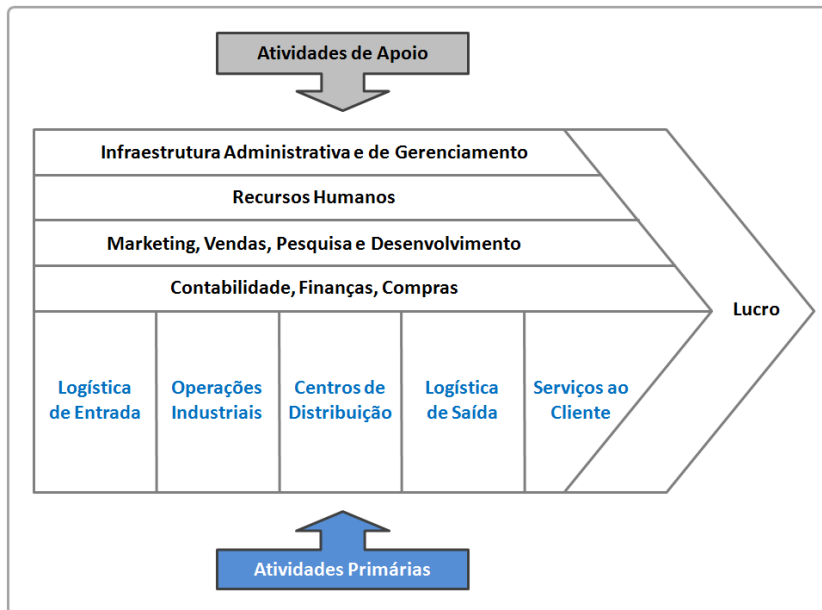


Figura 5 - Modelo de Porter para a Natureza dos Custos.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Campos (2009).

Na Figura 5, as atividades de apoio possuem um comportamento estático e, portanto, devem ser analisadas de forma diferente em relação às atividades primárias. O seu comportamento estático propõe que estes custos não devam aumentar, a não ser que haja um projeto específico que venha trazer um retorno comprovado futuramente; via de regra, devem ser analisados sempre em valores absolutos (R\$) e são diluídos à medida que o volume produzido aumenta, tendo o seu impacto na margem de lucro reduzido.

Os custos operacionais apresentam uma característica dinâmica, uma vez que variam de acordo com o volume produzido. Normalmente seus indicadores são medidos de forma específica, ou seja, R\$/unidade de produto. Assim, quando a produção aumenta estes custos tendem a aumentar em valores absolutos, porém o seu valor específico deverá se manter, ou até mesmo cair. Para os custos operacionais, o preço das matérias primas, o consumo específico dos processos e o ritmo de produção são as três principais alavancas que afetam o seu desempenho. Os custos operacionais podem ainda ser subdivididos em custos operacionais fixos e variáveis. Essa subdivisão está relacionada à maior ou menor suscetibilidade do valor absoluto do custo às variações de volume produzido, como, por exemplo, a energia do setor de produção e a quantidade de operadores por equipamento, que praticamente se mantém constantes em valores absolutos, independentemente à quantidade produzida; todavia, são custos operacionais e não *overhead* (CAMPOS, 2009).

De forma resumida, a classificação dos custos pela sua natureza e fonte geradora visa possibilitar ao gestor a definição das ações mais adequadas para abordar a otimização dos recursos da empresa e seu impacto relativo no lucro operacional. Complementarmente ao modelo de Porter, pode-se dizer que o lucro será afetado pelos custos conforme mostrado na Figura 6, abaixo.

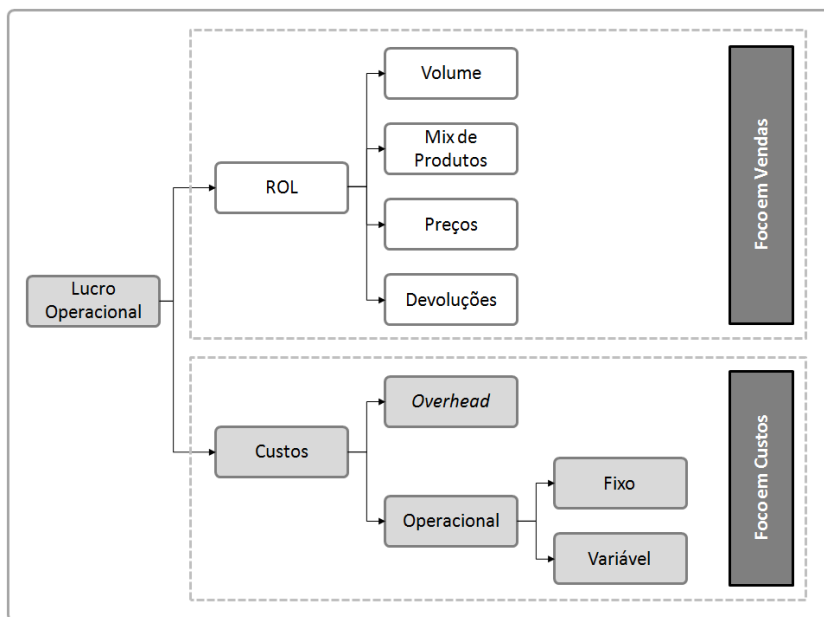


Figura 6 - Modelo de Geração de Valor.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Campos (2009).

Definidos e classificados os custos de acordo com a sua natureza, e verificada a sua influência relativa no lucro operacional, tem-se como próximo passo desdobrar os fatores de produção de acordo com o seu balanço de massa para cada processo ou unidade mensurável. O nível da unidade mensurável deverá ser definido a partir da disponibilidade de informações, tal que quanto mais próximo da operação unitária, maior o controle; todavia, poderá ocorrer dificuldade de mensuração e acúmulo de informações não relevantes ao processo. Assim, a unidade mensurável poderá ser um departamento, um setor, um processo ou uma operação unitária, o que for mais relevante para o resultado da empresa. Esse passo está associado principalmente aos custos operacionais, pois são esses que tem a relação direta com o produto. A Figura 7 mostra em forma esquemática o balanço de massa dos fatores de produção.

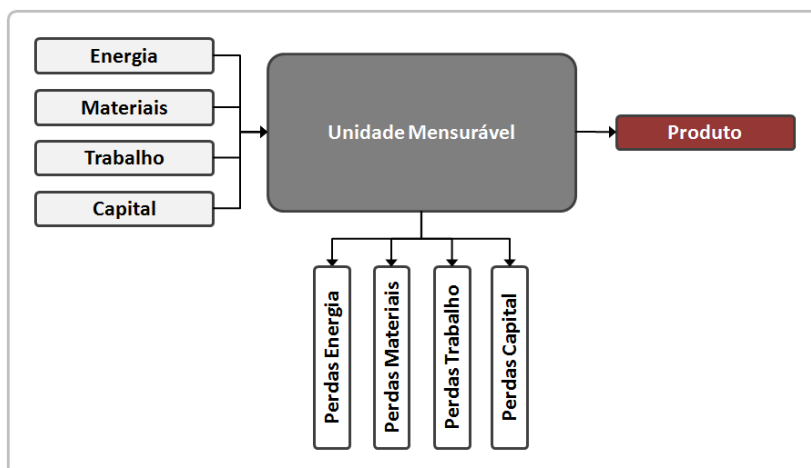


Figura 7 - Balanço de Massa dos Fatores de Produção.

Fonte: elaborada pelo autor.

O desdobramento dos fatores de produção tem como principal função auxiliar os gerentes e gestores a superar uma grande dificuldade dos administradores atuais, que é a clara definição de suas metas, objetivos e quais indicadores acompanhar, alinhados com a estrutura de geração de valor. É preciso determinar o que será medido em cada área e estabelecer qual o padrão de medida que será utilizado para cada indicador, pois os parâmetros usados determinarão a atenção e ou prioridade que cada área deverá receber (DRUCKER, 2008).

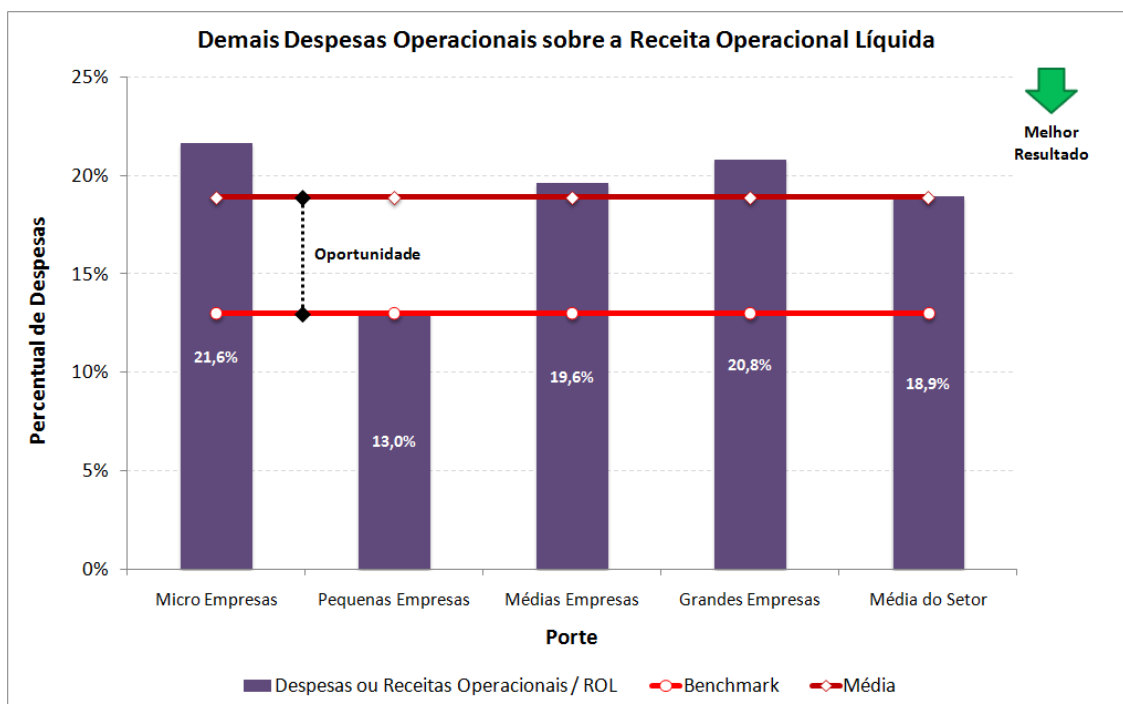
Os custos de *overhead* normalmente não precisam ser reclassificados gerencialmente, pois eles são desdobrados em fatores de produção os custos operacionais, a estrutura de contabilidade normalmente utilizada os separa por departamento (RH, financeiro, P&D etc.) e por conta contábil (energia, água, telefone, seguros, material de expediente etc.) de forma suficientemente detalhada para que se possa promover uma análise e controle efetivo.

Uma vez que os custos são desdobrados e classificados de forma a proporcionar condições para análise de oportunidades de melhoria e definição de metas específicas para cada um, a definição de metas é fator crucial nesta etapa, pois a meta define a quantidade de esforço que deverá ser desprendida para a empresa sair do patamar atual de custos para um novo patamar; neste caso, menor. Assim, a empresa deverá identificar qual é o melhor resultado possível a se chegar, ou qual o resultado esperado que reduz – ou elimina – as perdas de receita ocasionadas pelo efeito cambial, como no caso do setor calçadista.

Existem várias formas de conduzir estas análises para identificação de oportunidades e definição das metas para redução de custos. Uma das análises mais utilizadas atualmente é o *benchmarking*. O *benchmarking* nada mais é que uma abordagem onde é realizada uma

comparação entre as operações – indicadores e resultados – entre companhias. O *benchmark* também poderá ser buscado em relação ao setor com um todo, filiais ou fábricas distintas da mesma empresa, departamentos e até mesmo em uma série histórica. É importante considerar que para se realizar um *benchmarking* de forma adequada é preciso que as áreas, empresas, departamentos que venham a ser comparadas sejam efetivamente comparáveis e sempre com a utilização de valores específicos (R\$/parâmetro qualquer) e não em valores absolutos (R\$).

O Gráfico 11 mostra uma análise de *benchmark* do indicador Demais Despesas Operacionais/ ROL entre as empresas de diferentes portes do setor de calçado para a definição de metas. Cabe a ressalva de que esta análise admite a comparabilidade deste indicador dentre os diferentes portes de empresa, o que, porém, não necessariamente é muito apropriado, mas mesmo assim mostra que onde há variação existem oportunidades e estas oportunidades deverão nortear as metas de redução da empresa.



Nota: Média ponderada dos valores apurados nos anos de 2004, 2005 e 2006.

Gráfico 11 - Análise de Benchmark do Indicador Demais Despesas Operacionais/ROL.

Fonte: elaborado pelo autor a partir IEMI (2007).

A análise mais adequada seria comparar os indicadores, como, por exemplo, Demais Despesas Operacionais/ ROL, entre diferentes empresas do mesmo porte e com as mesmas características de processo para aumentar a comparabilidade entre elas. Todavia, este tipo de

informação é normalmente raro, pois nenhuma empresa gosta de divulgar abertamente os seus resultados e indicadores. Existem várias empresas de pesquisas empresariais que fornecem informações consolidadas por setor e com algum nível de desdobramento, desta forma a empresa de calçados poderá realizar o seu *benchmarking* comparando os seus resultados com o consolidado do seu setor e ou porte, tal qual mostrado no Gráfico 11.

Para minimizar o problema da falta de dados comparativos entre as empresas na busca do *benchmark* para o estabelecimento de metas, a empresa poderá utilizar-se de uma série histórica e aumentar a comparabilidade de seus resultados com aqueles em que se busca as melhores prática. O Gráfico 12 mostra uma análise de série histórica de 2005 a 2007 do indicador Custo dos Produtos Vendidos/Receita Operacional Líquida, conforme dados do IEMI (2007).

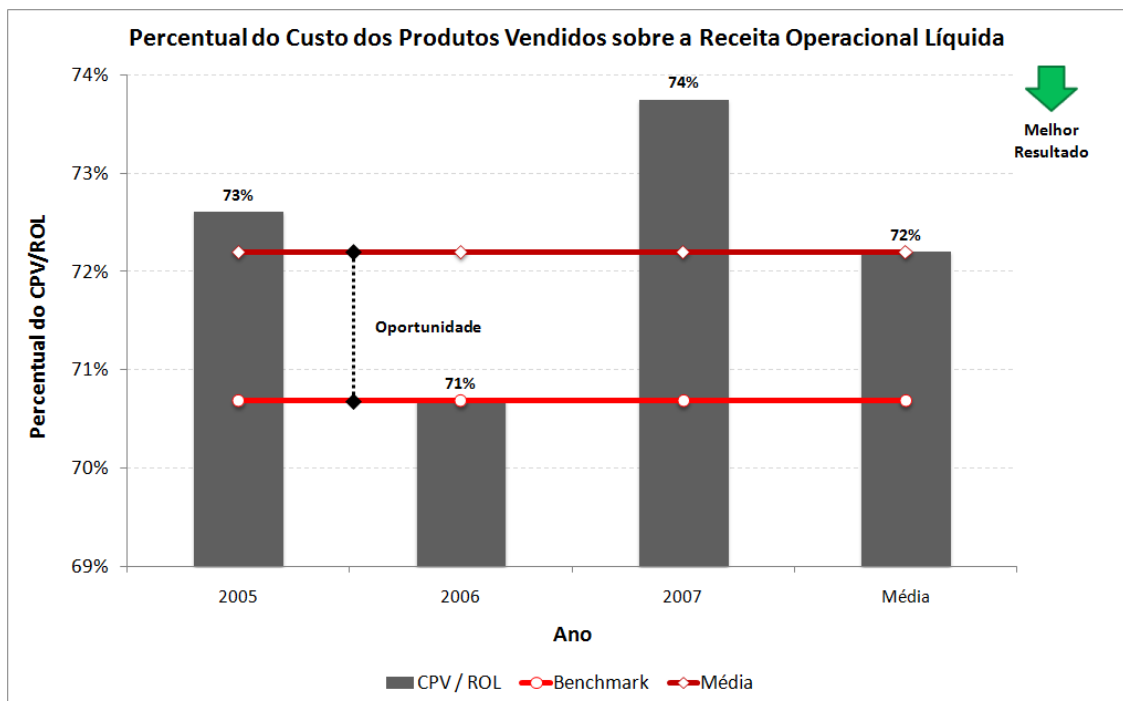


Gráfico 12 - de Benchmark do Indicador CPV/ROL para Empresas de Calçados de Pequeno Porte.
Fonte: elaborado pelo autor a partir IEMI (2007).

A redução de apenas um ponto percentual no indicador médio consolidado das empresas de pequeno porte do setor de calçados no período analisado, proposta análise do Gráfico 12, representa um valor maior que R\$ 142,2 milhões, ou aproximadamente R\$47,7 milhões ao ano que poderia ser adicionado ao lucro das empresas, caso fossem tomadas ações que proporcionasse a busca pelo *benchmark*. Estes valores poderão ser verificados no Anexo

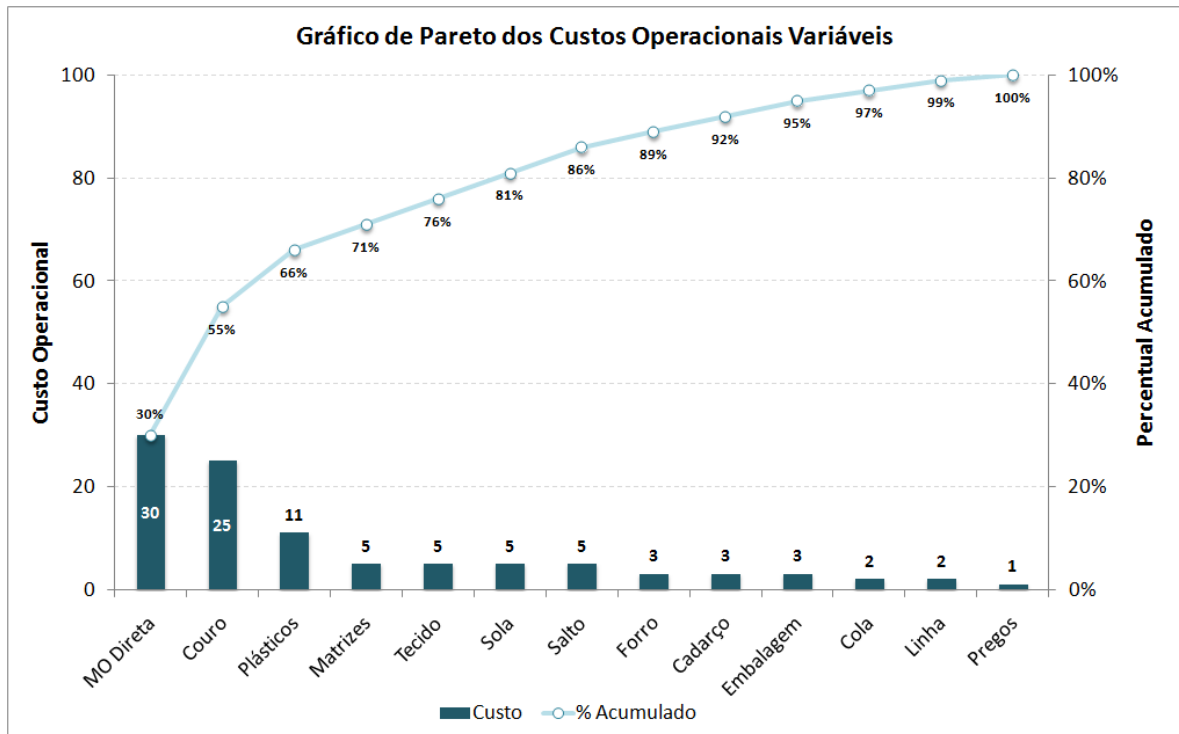
A deste trabalho, onde estão apresentados os demonstrativos de resultados completos por setor no período de 2005 a 2007.

Até este momento as análises para definição das metas mostradas atendem apenas alguns indicadores consolidados custos da empresa. O resultado destes indicadores são consequência da variação dos custos operacionais e também dos custos de *overhead*. Assim, pode-se realizar análises para qualquer indicador em qualquer nível em que se almeje uma melhoria, seguindo uma sequência de desdobramento a partir do lucro até os indicadores técnicos de processo, se for necessário. Para que as análises não sejam banalizadas e realizadas para qualquer indicador é necessário que seja feita uma priorização do que deverá ser atacado.

Os Gráficos de Pareto⁴ têm este propósito de apresentar de forma mais clara o que deverá ser priorizado. Para Slack *et al.* (2007), os gráficos ou diagramas de Pareto devem ser utilizados para separar os indicadores vitais dos triviais e podem ser usados para priorizar os indicadores desdobrados e também as causas dos problemas ou do não alcance do resultado esperado durante o acompanhamento das metas. O Gráfico 13 mostra um exemplo de como o Gráfico de Pareto deverá ser estruturado.

No referido Gráfico pode-se perceber que os itens mão de obra direta, couro e plásticos somados representam 66% dos custos operacionais variáveis apresentados no exemplo, portanto o resultado da empresa terá maior chance de ser melhorado se esses itens forem atacados do que se ações para otimização do uso de pregos forem postas em prática. Neste caso, o Gráfico de Pareto mostra onde deve-se concentrar primeiramente o esforço de redução para maior impacto no lucro.

⁴ Veja, para tanto: SLACK, Nigel; et al. Administração da Produção. São Paulo: Editora Atlas, 1º ed., 2007 (p.471); CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia. 8ª ed. Nova Lima, INDGTecs, 2004 (p.72-73).



Nota: Os dados apresentados são fictícios e servem apenas para mostrar que existem diferentes níveis de representatividade para cada item nos custos da empresa.

Gráfico 13 - Pareto para Priorização dos Itens dos Custos Operacionais Variáveis.

Fonte: elaborado pelo autor.

As metas de redução e otimização dos recursos, definidas a partir das análises de *benchmarking* e das priorizações, deverão compor o foco dos gestores da empresa no que concerne aos custos. Para cada destas metas definidas, os administradores deverão elaborar um plano de ação que contemple o que será feito para alcançar o resultado proposto. Quanto maior a eficácia das ações de redução dos custos, melhor o resultado. Recomenda-se, para garantir que o plano seja eficaz, que o plano de ação seja estruturado na forma 5W1H⁵ e que seja acompanhado a sua implantação semanalmente junto aos administradores, garantindo assim que todas as ações propostas sejam postas efetivamente em prática.

As metas também devem estruturadas ou consolidadas de uma forma que proporcione um acompanhamento dinâmico e objetivo. A comparação dos resultados alcançados com as metas propostas sistematicamente é de crucial relevância para a empresa. Se gerenciar é alcançar metas e somente se gerencia o que se mede, então para alcançar metas é preciso medir os resultados. A comparação entre metas e resultados dirá para o gestor da empresa o quanto ele está, ou não, se afastando do caminho proposto e que ações corretivas deverão se tomadas.

⁵ Veja, para tanto: CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do dia-a-dia**. 8 ed. Nova Lima: INDGTecs, 2004.

A utilização de uma matriz de metas e resultados proporciona o dinamismo necessário para o acompanhamento dos resultados da organização. A Tabela 14 mostra um modelo de matriz de metas e de acompanhamento dos resultados.

Tabela 14 - Modelo de Matriz de Metas e Acompanhamento dos Resultados para os Custos Operacionais

Janeiro de 2010											
Indicador	Unidade	Depto de Corte			Depto de Costura			Depto de Montagem			...
		Meta	Real.	Desvio	Meta	Real.	Desvio	Meta	Real.	Desvio	...
Energia	R\$/un.										
Couro	R\$/un.										
Plásticos	R\$/un.										
Matrizes	R\$/un.										
Tecido	R\$/un.										
...	...										

Nota: Poderão ser utilizados também indicadores de consumo específicos, como por exemplo: kWh/un para energia elétrica, porém deverão ser complementares.

Fonte: elaborada pelo autor.

A cada mês os resultados deverão ser dispostos em uma matriz de acompanhamento de forma a se ter uma idéia da evolução dos resultados e também para proporcionar a criação de uma séria histórica de indicadores que servirão para análises e referências futuras. Um modelo análogo deverá ser montado para acompanhar os custos de *overhead* e, assim, cobrir todo o universo de custos da empresa.

No início deste capítulo, foi dito que o método para alcançar as metas era o PDCA. Nesta seção, todas as análises e atividades propostas para a melhoria da gestão de custos no setor calçadista estão alinhadas com a aplicação do método PDCA. Na Tabela 15, tem-se um resumo de como o PDCA deve ser aplicado para a redução dos custos e uma comparação com os itens e análises apresentadas até aqui para facilitar o entendimento dos gestores.

Tabela 15 - Aplicação do PDCA para Otimização dos Custos no Setor Calçadista

Etapa	Atividade	Resumo
P	Diagnóstico inicial para alinhamento dos objetivos corporativos	Identificação do tamanho da necessidade de redução para minimizar o efeito cambial
	Preparação da base de dados para o desenvolvimento do projeto	Classificação dos custos em <i>overhead</i> e custos operacionais
	Preparação e coleta de dados históricos e comparativos	Identificação dos fatores de produção e priorização dos indicadores e parâmetros
	Proposição de metas preliminares de redução de custos	Análise de <i>benchmark</i> externo e ou interno
	Negociação das metas de custos com as áreas	Uma vez definidas as metas, todos devem assumi-las como suas
	Elaborar planos de ação para as áreas e indicadores priorizados	Plano de ação no formato 5W1H para garantir a eficácia
	Preparar os instrumentos de acompanhamento	Elaboração da matriz de metas e resultados
D	Implantar os planos de ação nas áreas	Garantir que todas as ações propostas sejam postas em prática
C	Verificar a implantação das ações e dos resultados alcançados	Acompanhamento a partir da matriz mensal de metas e resultados e do plano de ação
A	Propor ações Corretivas em caso de desvios de meta ou padronizar os resultados	Contramedidas para quando o resultado se afasta da meta proposta

Fonte: elaborada pelo autor.

Apenas a disciplina na aplicação do método poderá levar a empresa a melhorar seus resultados de custos. Como foi dito anteriormente, onde existe variabilidade existe uma oportunidade. O ataque aos custos no setor de calçados visa reduzir estas variabilidades nos processos, variabilidades que são fortemente potencializadas devido à característica das empresas calçadistas serem intensivas em mão de obra, onde os montadores têm ritmos e habilidades distintas.

5.2 O RE-DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA AUMENTO DO VALOR AGREGADO

Mesmo que as organizações calçadistas reduzam a sua vulnerabilidade às variações cambiais estruturando um rígido controle de seus custos e despesas, seus resultados ainda podem não alcançar os patamares que proporcionem os lucros necessários para a manutenção e prosperidade do negócio.

O setor de calçados está sendo afetado duramente pelo novo cenário de comércio internacional ao qual o Brasil começou a figurar com mais intensidade a partir de sua abertura econômica na década de 1990. Essa abertura econômica inseriu as empresas brasileiras em um ambiente competitivo até então desconhecido, onde as barreiras que protegiam o mercado doméstico praticamente desapareceram e a constante valorização cambial vem esmagando os resultados das organizações, como foi apresentado nos capítulos anteriores deste trabalho. Para Pereira e Brunstein (2002), as empresas brasileiras, principalmente os fabricantes gaúchos que atuavam em mercados de menor valor agregado, foram pressionadas por produtos com preços menores e com qualidade similar e envoltas nesta situação não souberam como reagir, o que levou uma série de empresas à falência.

Como reação a este cenário, as empresas que eram dedicadas à produção de bens de baixo valor agregado e uso intensivo de mão de obra lentamente vem sendo substituídas por novas empresas dedicadas à manufatura de calçados de maior valor agregado (PEREIRA; BRUNSTEIN, 2002).

Neste momento, onde muitos citam que a alternativa ao exportador brasileiro de calçados é agregar valor ao seu produto, passa a ser importante conceitualizar o significado de valor agregado e também explicar como aumentar o valor agregado pode trazer benefícios aos resultados do setor. Para Drucker (2008), a pergunta “O que o cliente considera como valor?” é uma das mais difíceis da administração. Drucker (2008) argumenta que, neste caso, a teoria econômica tradicional tenderia a responder que o *preço* é o reflexo do valor que o cliente, ao comprar, remete ao produto. Assim, agregar mais valor seria simplesmente agregar mais preço. Todavia, Drucker (2008) considera que o preço é apenas uma parte do valor, onde também são consideradas pelos clientes características como qualidade, durabilidade, beleza, fama do fabricante, moda, exclusividade, assistência técnica etc., considerações que são compartilhadas por Campos (2009). Desta forma o preço passaria a representar como o cliente percebe essas demais características.

Ainda no ponto de vista de Campos (2009), as empresas devem buscar constantemente melhorias em seus produtos de forma a deixá-los cada vez mais alinhados com as necessidades de seus clientes, ou seja, fazendo com que os clientes aumentem a sua percepção de valor, e buscando reduzir os custos em características que agregam valor e poderiam ser descartadas.

Sob estas óticas apresentadas, agregar valor pode significar para a empresa vender produtos de maior preço e com melhores margens, uma vez que as características que agregavam apenas custos foram eliminadas. Entretanto, sendo o aumento do valor agregado

um objetivo a ser seguido pelas empresas de calçados, é necessário que se determine um ou mais indicadores para poder medir as melhorias alcançadas, bem como a definição correta das metas de cada gestor. Tal qual apresentado anteriormente no controle dos custos, é impossível perseguir uma melhoria se não se tem ideia do que está se tentando melhorar, qual a situação atual e qual é o resultado a ser buscado. Esta falta de objetividade na definição de como medir o valor agregado vem sendo ao maior desafio para as empresas de calçados. Atualmente as organizações têm simplesmente buscado desenvolver e fabricar produtos mais caros, jogá-las em mercados mais exigentes e que podem pagar este preço. É óbvio que os demais valores percebidos pelos clientes acabam sendo desenvolvidos nos produtos e não somente um aumento no preço, senão seria impossível entrar nestes mercados. Com essa visão, focada no produto, a empresa não necessariamente irá melhorar os seus resultados, pois as suas ações não estão focadas em seus indicadores financeiros e sim nos produtos. A empresa precisa primeiramente montar a sua estrutura para medir o valor agregado e, sendo este valor fortemente associado ao preço, essa estrutura deve ser relacionada ao desdobramento do lucro líquido a partir da receita. A Figura 8 mostra como deve ser observada pela empresa a estrutura de desdobramento de sua receita para a definição de quais indicadores deverão ser acompanhados na busca por um reposicionamento (aumento do valor agregado) de seus produtos de forma a estes proporcionarem um aumento do seu lucro e, é claro, também das suas margens.

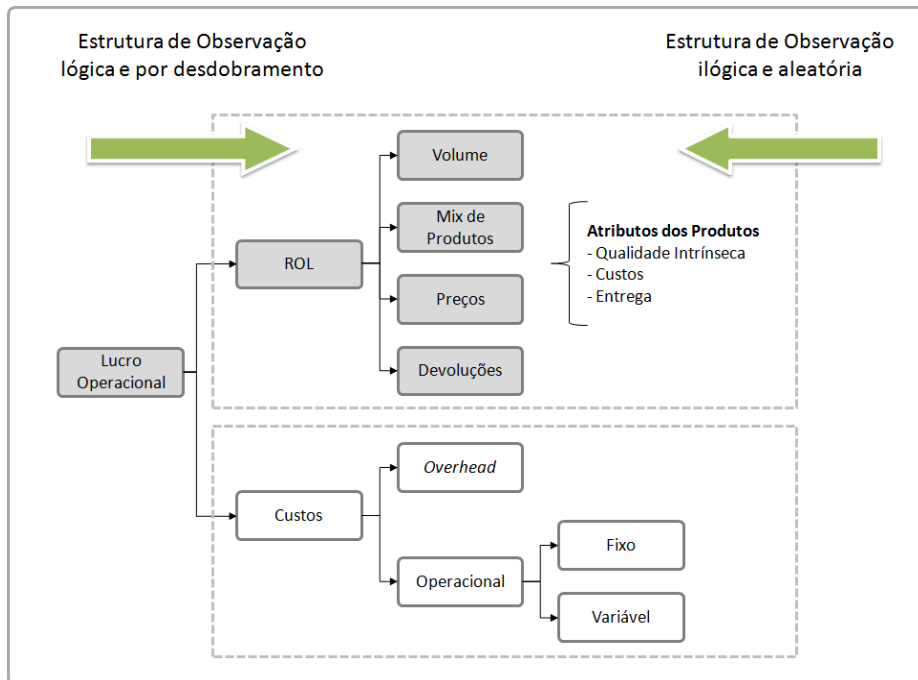
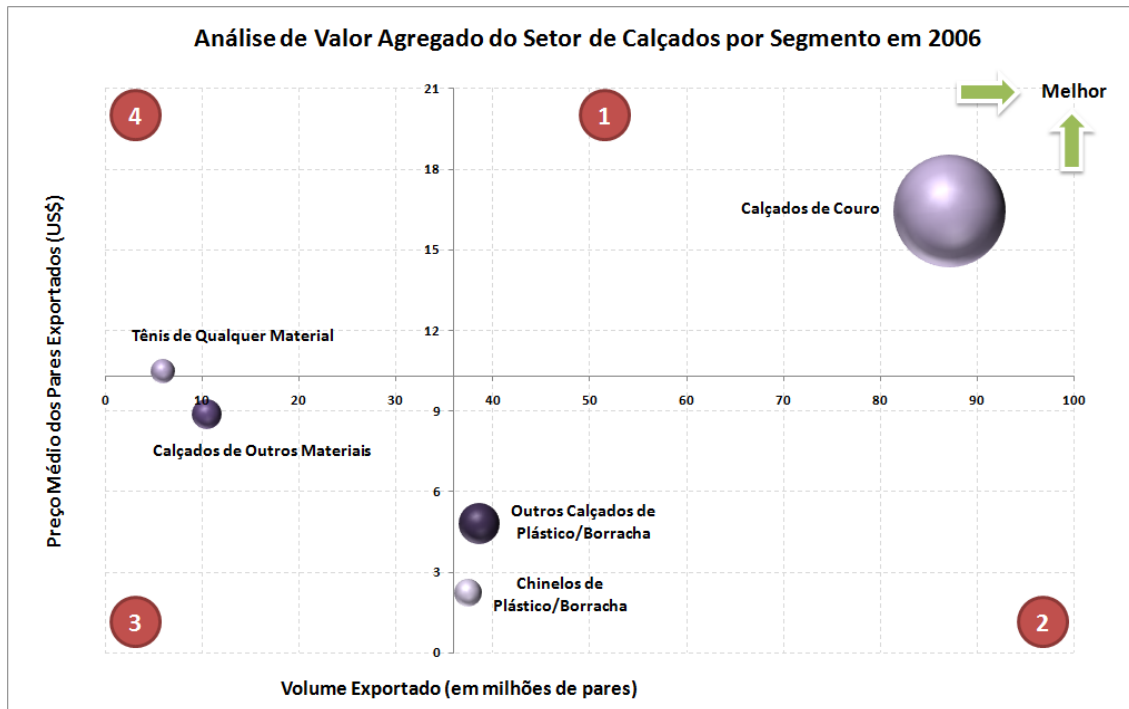


Figura 8 - Lógica do Desdobramento da Receita no Modelo de Geração de Valor.
 Fonte: elaborada pelo autor.

Com base neste conceito, é possível dizer que, em relação aos resultados atuais da empresa, aumentar o valor agregado dos produtos significa colocar no mercado um produto que tenha um volume de vendas maior que a média dos produtos atuais da empresa, um maior preço, menos devoluções e maior margem, tudo também em relação às médias do atual *mix* de produtos da empresa. Desta forma, fica claro como medir o valor agregado e também o seu impacto no lucro da organização.

O Gráfico 14 foi construído para ilustrar esta forma de medição. No referido Gráfico é possível perceber que os calçados de couro exportados têm preço médio e volume bastante acima da média geral, portanto agregam mais valor que a média dos produtos exportados. Este fato constatado no Gráfico 14 não vem a ser uma novidade para o setor, pois é natural que calçados de couro, até pelo maior quantidade de valor adicionado⁶ na indústria, venham a ter preços mais caros.

⁶ O valor adicionado representa todos os custos e esforços despendidos pela empresa na produção de seus produtos e ou serviços em relação às recompensas recebidas por estes esforços. Assim, produtos mais complexos, onde são necessárias mais operações unitárias, esforço e custos tendem a ter maior valor adicionado.



Notas:

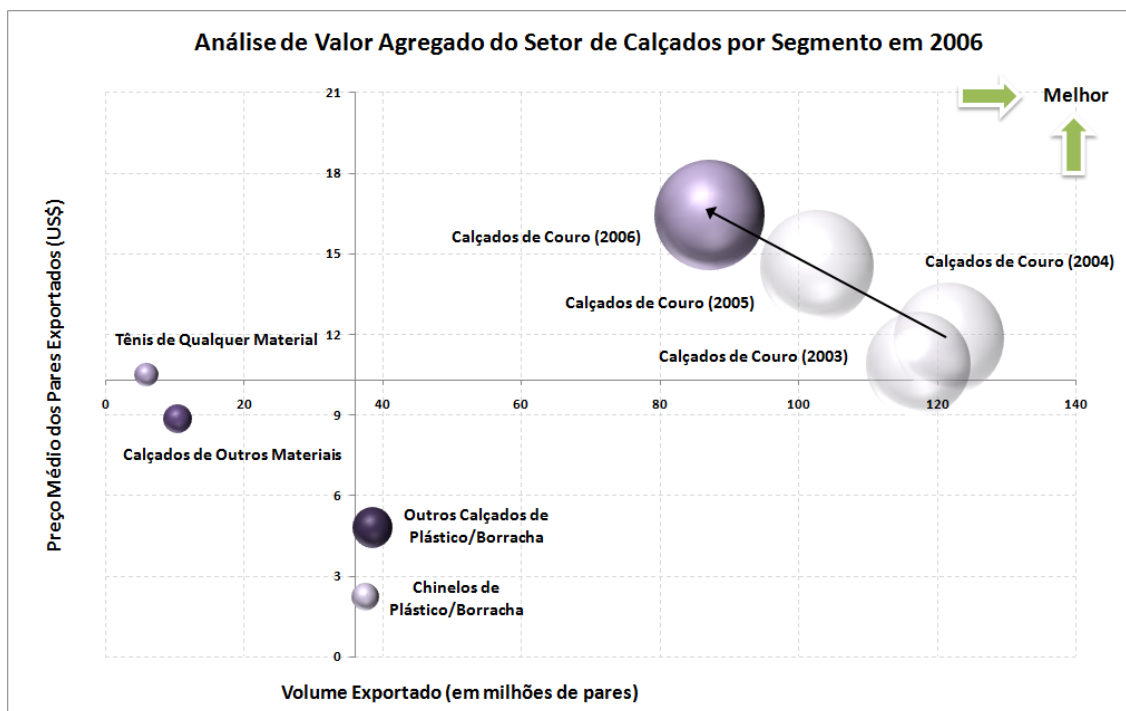
1. O diâmetro das bolas representa o faturamento total do segmento, em dólares americanos;
2. A origem dos eixos no gráfico é intersecção entre a média do volume geral exportado por segmento e o preço médio geral por par exportado.

Gráfico 14 - Análise de Valor Agregado por Segmento de Calçado em 2006.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IEMI (2007).

Os segmentos que estão no primeiro quadrante (1) são aqueles que mais agregam valor para as empresas; neste caso, os calçados manufacturados de couro. Estes produtos têm a característica de possuírem um preço elevado e também alto volume de exportação. Os produtos do quadrante 2 representam aqueles com altos volumes, porém com preços abaixo da média. No quadrante 3 situam-se os produtos e ou segmentos com baixo volume exportado e também baixo preço, representando aqueles que menos agregam valor para as organizações. O quadrante 4 representa os produtos que possuem um elevado potencial de valor, pois seus preços médio estão acima da média, porém os volumes exportados são pequenos ou seus mercados pouco desenvolvidos.

Esta análise tem também como objetivo avaliar a evolução de um ou mais produtos em relação à média ou ao seu segmento para que seja possível a clara definição de metas para esses produtos, alinhadas com a melhoria do resultado operacional da empresa através do aumento do valor agregado.



Notas:

1. O diâmetro das bolhas representa o faturamento total do segmento, em dólares americanos;
2. A origem dos eixos no gráfico é intersecção entre a média do volume geral exportado por segmento e o preço médio geral por par exportado, no ano de 2006.
3. Os dados dos demais segmentos referem-se ao ano de 2006.

Gráfico 15 - Evolução do Valor Agregado dos Calçados de Couro Exportados.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IEMI (2007).

No Gráfico 15, pode-se verificar como o segmento de calçados de couros evoluiu de 2003 até 2006, aumentando o seu preço médio, porém com uma redução considerável do volume exportado. Esta informação passa a ser de extrema relevância, pois é justamente nestes produtos que o mercado externo tem maior percepção de valor e onde o direcionamento estratégico das empresas deveria apontar. Mesmo com o aumento do preço médio – que acabou sendo corroído pela apreciação cambial do *real* – a diminuição do volume neste segmento mostra que as estratégias adotadas pelas empresas nem sempre vêm tendo o sucesso esperado.

As Tabelas 16, 17 e 18 mostram a variação em volume exportado, valores e preço médio durante o período de 2003 a 2006 para todos os segmentos exportados de calçados. Neste caso, percebe-se que o segmento de maior valor agregado, os calçados de couro, teve uma queda no volume exportado de 26% entre 2003 e 2006. Em relação ao faturamento total, seu crescimento foi o menor de todos os segmentos, porém o aumento do preço médio foi substancialmente superior a média do setor.

Estes dados apresentados mostram que, mesmo as empresas do setor calçadista que estão alinhadas em seu discurso de buscar produtos de maior valor agregado, as estratégias adotadas até então não se mostram eficazes, sob o ponto de vista dos indicadores apresentados. Uma causa desta situação pode estar no simples fato de não se acompanhar indicadores como forma de medir os resultados das estratégias adotadas e sim direcionar o foco simplesmente para os atributos dos produtos.

Tabela 16 - Exportações brasileiras de calçados, em volume, por segmento de produto

Segmento	2003	2004	2005	2006	Var 2003-2006
Calçados de Plástico/Borracha	56,05	73,66	69,59	76,14	36%
Chinelos de Plástico/Borracha	24,59	31,02	30,20	37,51	53%
Outros Calçados de Plástico/Borracha	31,46	42,64	39,39	38,63	23%
Calçados de Couro	117,30	121,74	102,71	87,17	-26%
Tênis de Qualquer Material	7,39	6,89	7,00	5,94	-20%
Calçados de Outros Materiais	8,20	9,71	10,00	10,52	28%
Total	188,95	212,00	189,30	179,77	-5%

Nota: Valores em milhões de pares.
Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Tabela 17 - Exportações brasileiras de calçados, em valores, por segmento de produto

Segmento	2003	2004	2005	2006	Var 2003-2006
Calçados de Plástico/Borracha	184.018	246.742	247.820	267.984	46%
Chinelos de Plástico/Borracha	54.982	69.107	67.753	82.836	51%
Outros Calçados de Plástico/Borracha	129.036	177.635	180.067	185.149	43%
Calçados de Couro	1.275.119	1.440.615	1.491.047	1.430.751	12%
Tênis de Qualquer Material	43.721	54.695	63.492	62.238	42%
Calçados de Outros Materiais	49.216	67.351	84.547	93.167	89%
Total	1.552.074	1.809.403	1.886.905	1.854.140	19%

Nota: Valores US\$ x 1.000.
Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Tabela 18 - Exportações brasileiras de calçados, em preço médio, por segmento de produto

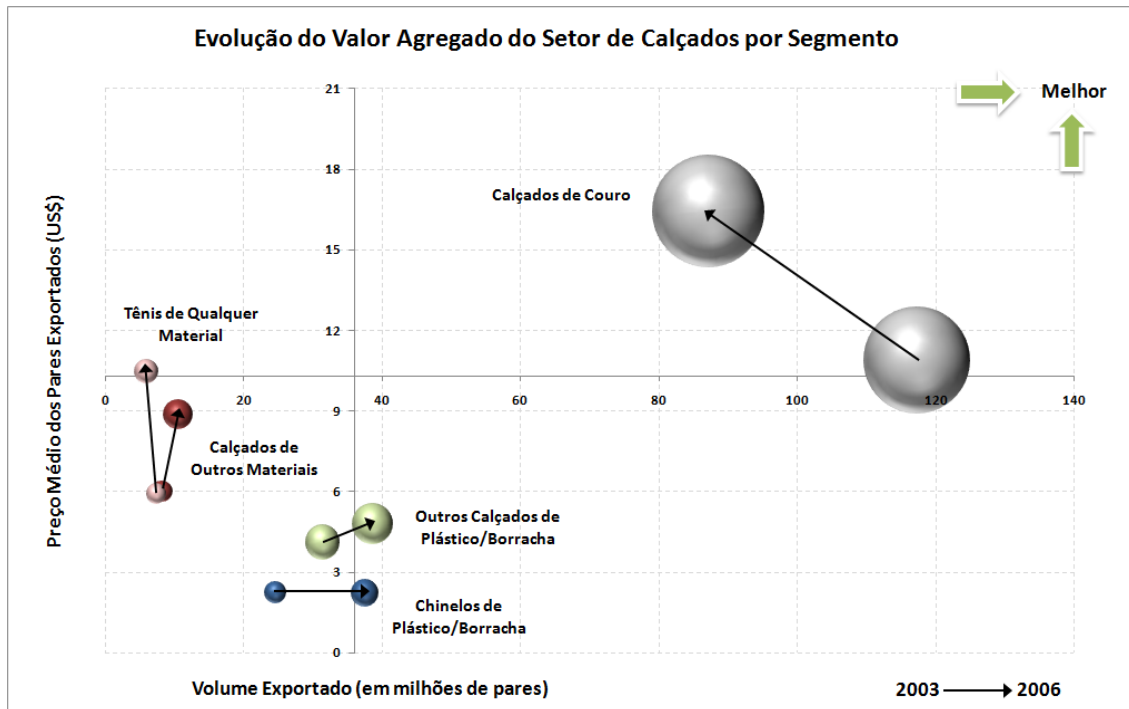
Segmento	2003	2004	2005	2006	Var 2003-2006
Calçados de Plástico/Borracha	3,28	3,35	3,56	3,52	7%
Chinelos de Plástico/Borracha	2,24	2,23	2,24	2,21	-1%
Outros Calçados de Plástico/Borracha	4,10	4,17	4,57	4,79	17%
Calçados de Couro	10,87	11,83	14,52	16,41	51%
Tênis de Qualquer Material	5,91	7,94	9,07	10,48	77%
Calçados de Outros Materiais	6,00	6,94	8,46	8,86	48%
Total	8,21	8,53	9,97	10,31	26%

Nota: Valores US\$.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Mesmo nos outros segmentos como os Calçados de Plástico e Borracha ou Calçados de Outros Materiais as empresas podem adotar estratégias para agregar valor, trabalhando opções para o aumento de seu preço médio e também de seu volume exportado. A análise de valor agregado apresentada poderá mostrar claramente os resultados destas estratégias e também auxiliará na definição das metas de mix de produtos.

No Gráfico 16, e tanto nas Tabelas 16, 17 e 18, pode-se perceber a evolução dos demais segmentos de calçados em relação ao seu valor agregado para a empresa, incluindo também o segmento de calçados de couro entre os anos de 2003 e 2006. Nesta análise é possível ver que o segmento Outros Calçados de Plástico/Borracha obteve tanto um aumento representativo em seu preço médio – 17% de aumento em 2006 em relação a 2003, frente a um aumento de 23% em seu volume, resultando um crescimento 43% em valor exportado, mostrando que é possível aumentar o valor agregado dentro do *mix* de produto de um único segmento, mesmo que os produtos deste segmento não sejam considerados como “produtos de valor agregado”.



Notas:

1. O diâmetro das bolas representa o faturamento total do segmento, em dólares americanos;
2. A origem dos eixos no gráfico é intersecção entre a média do volume geral exportado por segmento e o preço médio geral por par exportado, no ano de 2006.

Gráfico 16 - Evolução do Valor Agregado por Segmento entre 2003 e 2006.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IEMI (2007).

De forma resumida, aumentar o valor agregado dos produtos não necessariamente quer dizer que a empresa deva produzir calçados mais complexos e com maior valor adicionado, como os calçados de couro, e sim passar a buscar estratégias que proporcionem incrementos em seus preços e volumes nos *mixes* de produtos vendidos e, não obstante, em suas margens. Agora, em que consistem normalmente estas estratégias e, na prática, como deve ser feito o acompanhamento de sua implantação? Esta pergunta passa a se tornar relevante no momento em que a empresa já definiu as suas metas, de volume, preço, faturamento e *mix* de produtos de forma a proporcionar a receita necessária para garantir o lucro esperado pelos acionistas. Somente com as metas definidas é possível passar para a implantação da estratégia.

Para Francischini e Azevedo (2003) as estratégias das empresas de calçados podem ser classificadas em três grandes grupos: (a) As estratégias de realocização, que estão identificadas com a transferência de unidades produtivas de um Estado ou cidade para outra, a partir de vantagens oferecidas para empresas. O foco principal desta estratégia está na busca de menores custos de produção, especialmente os relativos à mão de obra; (b) As estratégias tecnológicas, atreladas aos esforços no sentido de ampliar a capacidade tecnológica da empresa, incluindo atividades de pesquisa e desenvolvimento (projeto do produto), processos,

fabricação e gestão da produção; (c) As estratégias reorganizadoras, que estão associadas à organização da produção. Para a indústria calçadista, destacam-se neste sentido os aspectos ligados a comercialização dos produtos e também a tendência a maior segmentação e especialização.

Em relação às variáveis que compõem o lucro da empresa, os grupos de estratégias (a) e (b) apresentados por Francischini e Azevedo (2003) têm impacto principalmente nos custos e nas despesas. O grupo de estratégia (c), reorganizadoras, traz um impacto na receita, variável de estudo deste capítulo.

Dentre as principais estratégias reorganizadoras adotadas⁷ por algumas grandes empresas calçadistas estão o constante treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, a participação em feiras nacionais e internacionais, busca de conceituação e valorização da marca dos produtos, participação em central de negócios *on-line*, exposição de produtos em supermercados, estabelecimento de unidades de representação comercial no exterior, importação de couro dos EUA para produção de calçados de alto valor agregado e a implantação de um sistema de qualidade total (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003).

Campos (2009) cita ainda a necessidade da implantação de estratégias de controle operacional das vendas como a análise dos níveis de descontos praticados pelos vendedores, a análise de variação entre os preços médios dos produtos na relação preço *vis-à-vis* volume vendido por cliente, o controle da rentabilidade por venda, em cada vendedor e cliente e também a redução do nível de inadimplência.

Todas estas estratégias apresentadas acima têm em comum o fato de buscarem proporcionar maior receita para as empresas, seja através do seu *mix* de produto, da sua força de vendas ou de sua carteira de clientes. Neste caso, também como em custos, o método PDCA pode ser usado para estruturar a sequência de atividades para a execução das estratégias associadas ao aumento da receita. A Tabela 19 mostra o desdobramento do método para a receita. Neste caso, notar-se-á semelhança à estrutura apresentada para o controle de custos, porém esta é uma característica do método, que tem a sua aplicação irrestrita na solução de qualquer problema, com diferenças apenas nas análises e ferramentas utilizadas.

⁷ Veja, para tanto: FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: Análise de três casos. São Carlos: UFScar - Gestão & Produção, v.10, n.3, p.251-265, dez. 2003.

Tabela 19 - Aplicação do PDCA para Aumento da Receita no Setor Calçadista

Etapa	Atividade	Resumo
P	Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	Definição das estratégias e da metas corporativas associadas ao aumento de receita
	Análise do valor agregado do mix atual	Comparação dos preços, médios, volumes e margens dos produtos da empresa com a média de mercado ou benchmark interno
	Identificação das oportunidades de melhoria e definição de metas preliminares por produto	Identificação de oportunidades de melhoria relativas ao mix, carteira de clientes e força comercial
	Negociação das metas receita com as gerencias comerciais	Uma vez definidas as metas, todos devem assumi-las como suas
	Elaborar planos de ação para as áreas e indicadores priorizados	Plano de ação no formato 5W1H para garantir a eficácia
	Preparar os instrumentos de acompanhamento	Elaboração da matriz de metas e resultados (similar a de custos)
D	Implantar os planos de ação comerciais	Garantir que todas as ações propostas sejam postas em prática
C	Verificar a implantação das ações e dos resultados alcançados	Acompanhamento a partir da matriz mensal de metas e resultados e do plano de ação
A	Propor ações Corretivas em caso de desvios de meta ou padronizar os resultados	Contramedidas para quando o resultado se afasta da meta proposta

Fonte: elaborada pelo autor.

Tal qual apresentado anteriormente, não basta a simples aplicação do método para que a empresa espere colher melhores resultados em seus indicadores comerciais. É preciso disciplina em sua aplicação para corrigir os desvios de resultados que virão por aparecer. São nestes momentos, onde os resultados esperados não são alcançados, que as empresas tendem a reagir criticando a política cambial, as taxas de importação e outras variáveis externas, mas raramente tomam as atitudes necessárias para minimizar este efeito com eficácia e urgência necessárias. Ademais, no longo prazo, poucas trabalham para reorganizar suas estratégias (e efetivamente implantá-las, a partir do método) conforme as possibilidades apresentadas neste capítulo. Neste sentido, a busca pelo aumento do valor agregado constitui uma alternativa viável para aumentar a competitividade do setor, não obstante a adversidade atual do mercado externo e interno.

5.3 ANÁLISE DO IMPACTO DOS VARIÁVEIS CUSTO E ESTRATÉGIA NO SETOR

Para que se possa, de fato, analisar os efeitos de um controle efetivo dos custos e dos fatores de produção e também da implantação de estratégias para aumentar o valor agregado dos produtos e por consequência a receita, seria necessário medir todos os indicadores apresentados neste trabalho para cada uma das abordagens, antes e depois das melhorias na gestão da empresa. Como muitas das ações, tanto para o controle de custos quanto para aumento da receita, têm um horizonte de implantação e de maturação de longo prazo, seria necessário o mínimo de um ano fiscal completo de resultados para que se realizar as comparações, uma vez que o Demonstrativo de Resultados da empresa é a origem dos principais indicadores.

Todavia, os dados financeiros disponíveis, principalmente aqueles referentes aos resultados do setor, por porte de empresa de 2004 a 2006 (Anexo A), podem ser utilizados de forma a simular resultados caso fossem implantados os programas de melhoria na gestão das empresas, associados ao controle de custos e também as estratégias de aumento do valor agregado. Para tal, será considerado como premissa o melhor resultado histórico de cada indicador, ou *benchmark*. Desta forma, parte-se do princípio que, se o indicador alcançou aquele patamar em um determinado período, é possível alcançá-lo novamente, *ceteris paribus*. Essa premissa é muito utilizada pelas empresas para as análises de definição de metas e identificação de oportunidades.

A Tabela 20 mostra a comparação do indicador Custos dos Produtos Vendidos sobre a Receita Bruta ao longo do período de 2004 a 2006 para cada porte de empresa. É possível verificar a variação deste indicador ao longo do período para o mesmo porte de empresas e também entre os diferentes portes. Destaca-se, em **negrito**, o melhor indicador alcançado no setor no período analisado.

Tabela 20 - Comparação, histórica e por porte, do indicador Custos dos Produtos Vendidos sobre a Receita Bruta

Porte das Empresas		2004	2005	2006
Micro (de 1 a 49 funcionários)	ROB	2.312.403.583	2.047.487.223	1.841.948.625
	CPV	(1.351.450.620)	(1.167.602.065)	(1.023.622.132)
	CPV / ROB	(58,4%)	(57,0%)	(55,6%)
Pequenas (de 50 a 249 funcionários)	ROB	3.996.776.340	4.174.282.114	2.983.600.718
	CPV	(2.462.900.175)	(2.493.528.702)	(1.865.034.688)
	CPV / ROB	(61,6%)	(59,7%)	(62,5%)
Médias (de 250 a 999 funcionários)	ROB	5.106.910.589	5.674.861.654	4.128.062.629
	CPV	(2.996.878.518)	(3.429.912.103)	(2.502.970.341)
	CPV / ROB	(58,7%)	(60,4%)	(60,6%)
Grandes (mais de 1.000 funcionários)	ROB	6.192.866.898	7.252.212.928	8.225.164.173
	CPV	(3.528.867.356)	(4.126.668.430)	(4.603.433.863)
	CPV / ROB	(57,0%)	(56,9%)	(56,0%)
Total do Setor	ROB	17.608.957.410	19.148.843.919	17.178.776.145
	CPV	(10.340.096.669)	(11.217.711.300)	(9.995.061.024)
	CPV / ROB	(58,7%)	(58,6%)	(58,2%)

Nota: ROB – Receita Operacional Bruta, em R\$; CPV – Custos dos Produtos Vendidos, em R\$.
 Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Analisando apenas as empresas até 49 funcionários, percebe-se que o melhor resultado deste indicador de custo ocorreu no ano de 2006. Caso o mesmo patamar tivesse sido alcançado nos demais anos – 2004 e 2005 – as empresas deste setor teriam tido uma redução de seus custos operacionais de R\$ 96.139.981,82. Chegou-se a este resultado multiplicando o melhor indicador histórico (55,6% em 2006) pela Receita Operacional Bruta em cada ano para encontrar qual o patamar de custo estaria o setor e subtraiu-se deste novo valor os custos efetivamente arbitrados.

É importante ressaltar que, conforme destacado em negrito na referida Tabela, praticamente cada porte alcançou seu melhor resultado no indicador em anos diferentes, a exceção das micro e grandes empresas, onde o melhor resultado foi em 2006. Esse fato reforça o caráter de aleatoriedade dos resultados, uma vez que se todos os portes tivessem o seu melhor valor no último dado da série histórica isso poderia significar novas tecnologias ou variações significativas nos preços da mão de obra e da matéria prima, o que alteraria os resultados de todos o setor. A característica de aleatoriedade é importante neste tipo de análise

de *benchmark*, pois está normalmente relacionada ao baixo controle dos indicadores, permitindo assim as comparações.

Da mesma forma que para com as micro empresas, para as pequenas empresas o resultado dos custos no período poderia ser R\$ 158.171.040,25 menor do que o administrado, caso o indicador CPV/ROB do ano de 2005 fosse observado nos demais períodos. Seguindo esta linha de análise, somente neste indicador de custos, e buscando o *benchmark* histórico dentre o mesmo porte, o setor de calçados poderia ter contabilizado um resultado em seu CPV total de R\$ 565.198.308,80 menor do que o efetivamente realizado. Um valor desta ordem traria ao setor margens mais significativas ou poderia aumentar a competitividade das empresas frente aos concorrentes asiáticos. Ainda, se utilizássemos o *benchmark* geral do setor (55,6% em 2006 para o porte de micro empresas), independente do porte e para todas as empresas do setor, esta análise mostra que o resultado poderia ser uma economia de R\$ 1.578.811.260,13 em termos de custos operacionais. Este último valor é uma referência, visto que para ser possível a comparação entre os portes seria preciso desconsiderar as variações existentes entre os *mixes* de produtos das diferentes empresas. Na análise histórica, como considera sempre o mesmo porte de empresas, a variação pode ser desconsiderada, pois a alteração do *mix* ao longo do tempo tende a ser muito pequena. Nestas análises apresentadas ainda não estão sendo considerados os custos fixos, o que poderia mostrar melhorias possíveis ainda maiores.

Pela ótica do valor agregado ou da receita a adoção de estratégias para otimização do *mix* de produtos das empresas pode-se proporcionar grandes incrementos nos resultados das empresas. A melhor forma de avaliar o impacto nesta variável é a partir da evolução do preço médio em *reais*.

Tabela 21 - Análise de Benchmark da Variação do Preço Médio do Calçado Exportado

Ano	Pares Exportados ⁽¹⁾	Preço Médio [BRL] ⁽²⁾	Preço Médio [USD]
2003	189	25,22	8,21
2004	212	25,03	8,56
2005	190	24,24	9,96
2006	180	22,53	10,35
2007	177	21,04	10,80
2008	166	20,82	11,33

Nota: (1) Em milhões de pares; (2) Calculado a partir da divisão da Receita Aparente em Reais, ver tabela 13, e do Volume Exportado.

Fonte: elaborada pelo autor a partir Abicalçados (2009).

A Tabela 21 mostra que no período de 2003 até 2008 e mesmo no ano de 2008 as exportações atingiram o seu maior preço médio em dólar; em *reais* o preço médio caiu 17,44%. Neste período, se a variação destes preços em *reais* tivesse sido acompanhada e para mitigar esta variação fossem adotadas estratégias, como as mostradas nas seções anteriores, o setor poderia ter arbitrado uma receita de R\$ 2,18 bilhões acima do que efetivamente foi realizado, saltando de R\$ 25,91 bilhões exportados entre 2003 e 2008 para R\$ 28,09 bilhões no mesmo período – considerando, naturalmente, as variações cambiais. Uma análise semelhante poderia ser feita para o mercado doméstico ou também para avaliar as variações de volume; entretanto, a ideia é apenas apresentar de forma resumida o impacto que alternativas de gestão trariam aos resultados do setor e o quão significativos seriam estes impactos nos resultados das empresas do setor. Caso estes resultados, tanto nos custos quanto nas receitas, tivessem efetivamente sido alcançados poder-se-ia até esperar que muitos postos de trabalho não tivessem sido cortados e nem empresa tivessem vindo à bancarrota ao longo de todos estes anos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de calçados desempenha um papel importante na economia brasileira: juntas, as empresas calçadistas são responsáveis por 294 mil empregos formais diretos e por mais uma grande quantidade de empregos indiretos, estes relacionados aos fornecedores de matéria-prima, representantes comerciais, além da parte informal do setor. Os calçados movimentam na economia brasileira aproximadamente R\$ 16,50 bilhões anualmente, sendo US\$ 1,88 bilhão em valores exportados (dados Abicalçados de 2008), tornando o Brasil o sexto maior exportador mundial neste segmento.

Porém, desde o início da abertura comercial brasileira, ocorrida há mais de duas décadas, o setor de calçados vem sentindo os efeitos da concorrência externa e de uma taxa de câmbio desfavorável, na maior parte do período. Neste contexto, muitos postos de trabalho foram fechados e muitas empresas vieram à falência, principalmente aquelas empresas que não estavam acostumadas ao ambiente competitivo externo. Para aquelas empresas que sobreviveram, acompanhar a taxa de câmbio passou a ser rotina, pois para mais de 57,2% delas a exportação tinha peso representativo em suas receitas.

Hoje, empresas de calçados do leste asiático conseguem produzir seus produtos com custos baixíssimos, chegando ao Brasil e demais mercados externos com preços muito mais baixos do que os praticados pelos produtores locais. É fato que as legislações trabalhistas na maioria dos países asiáticos, em especial na China, não proporcionam as melhores condições aos trabalhadores, mas essas são condições intrínsecas àqueles países e resta, portanto, às empresas brasileiras e do resto do mundo adaptar-se a este novo modelo de concorrência.

Muitas ações vêm sendo tomadas pelo setor calçadista, tanto no Brasil quanto nos demais mercados, junto aos entes governamentais como a implantação de sobretaxas sobre estes produtos importados e salvaguardas; porém, essas são sempre as alternativas mais fáceis para aqueles apegados a modelos de gestão antiquados e de reação lenta aos movimentos do mercado.

As antigas estratégias adotadas não mais proporcionam os resultados de antigamente e muitas organizações demoram tempo demais para descobrir isso. Com o recrudescimento do mercado internacional não basta mais apenas para as empresas ter o domínio dos fatores de produção – mão de obra e terra (ou matéria-prima) –, é preciso ter um conhecimento aplicado e direcionado sobre estes fatores. O conhecimento reflete-se, neste caso, sob a forma da

melhoria na gestão. Não é incomum verificar que várias empresas de mesmo porte, atuantes no mesmo setor e com muitas características similares, tenham resultados extremamente diferentes. O arranjo que cada empresa utiliza de seus fatores de produção, cada uma com seu nível de conhecimento distinto, é o que proporciona a diferença nos resultados e em suas produtividades.

A gestão, neste caso, passa a ser essencial para as empresas superarem o momento econômico atual do setor. Não é demais ressaltar que, por exemplo, a utilização de práticas estruturadas de gestão, de forma disciplinada, foi responsável pela recuperação da economia japonesa durante o período pós Segunda Guerra Mundial. Mesmo com um parque industrial arrasado e um novo mercado voltado para o ocidente, os empresários japoneses conseguiram superar as dificuldades e tornar o Japão a segunda maior economia mundial até os dias atuais. Essa recuperação foi alcançada com base em um método gerencial, que tornou as empresas mais competitivas frente às concorrentes, com custos menores e produtos percebidos como com maior valor agregado pelo ocidente. O “Modelo Toyota” de gestão é o maior exemplo deste método, sendo largamente estudado e copiado por diversas empresas ao redor do mundo.

Não somente o exemplo japonês serve como referência ao setor de calçados, mas também poderiam ser citadas muitas empresas que souberam estruturar o seu sistema de gestão para enfrentar crises cambiais, escassez de matéria-prima e mão de obra, entre outros problemas que de tempos em tempos acabam por acometer em um ou outro setor da economia. A situação pela qual passa o setor de calçados hoje, devido ao câmbio apreciado, foi sentida por muitos outros setores desta abertura econômica, setores que ainda hoje também continuam bastante dependentes do mercado externo.

Como no exemplo japonês e também nos demais não citados, as empresas calçadistas devem assimilar as mudanças ocorridas em seu mercado e o setor deve se adaptar à forma de gerenciamento para suplantar as novas dificuldades encontradas. O controle dos custos passa a ser crucial para a manutenção do *market share* no mercado doméstico e manter a competitividade do calçado nacional frente aos calçados importados da Ásia. Este controle poderia trazer uma economia de R\$ 1,58 bilhão ao setor, conforme foi apresentado na Seção 5.3, que poderiam ser revertidos em uma redução do preço aos produtos nacionais como forma de acirrar a concorrência aos calçados importados ou apenas proporcionar uma melhoria nas margens das empresas.

Ainda neste contexto de redução dos custos, as organizações inclusive poderão se utilizar da vantagem competitiva do concorrente em benefício próprio, pois as empresas

nacionais podem aproveitar a matriz de custo das empresas asiáticas e começar elas próprias a importarem calçados para distribuírem no mercado doméstico. Esta nada mais é que uma estratégia de gestão que pode proporcionar tanto a redução de custos quanto o aumento das margens de lucros e que se torna muito atraente em uma situação de câmbio apreciado, como agora. Atualmente, apenas 3,6% das empresas brasileiras importam calçados contra os 57,2% que exportam (conforme levantamento da IEMI, 2007).

A busca por produtos de valor agregado também é essencial neste cenário. Estruturar os controles de receita de forma a proporcionar uma clara visão da *performance* atual do *mix* da empresa e que auxilia na tomada de decisão pode trazer resultados significativos ao setor. A total compreensão do trinômio receita, volume e margem, aliada às variações, tanto positivas quanto negativas da taxa de câmbio, também deve ser parte determinante da gestão das empresas de calçados exportadoras.

Por fim, a competitividade do setor calçadista brasileiro não deve estar associada a uma taxa de câmbio atrativa, bem como não deve estar vinculada unicamente ao desempenho das empresas asiáticas. O aumento da competitividade deste setor deve ser pautado na profissionalização das empresas em seu modelo de gestão, em ações que promovam a melhoria na produtividade e proporcionam as ferramentas necessárias para as empresas reagirem a quaisquer que sejam os reveses de mercado, como foi feito por várias empresas consideradas, hoje, exemplos de excelência em gestão e que, não por outra razão, apresentam os melhores resultados em seus respectivos setores de atuação.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística 2009**. Novo Hamburgo: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sisbacen PTAX860, Média aritmética da taxa de juros - Selic anualizada base 252 - % a.a.** 2009. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/consultarvalores/consultarValoresSeries.paint?method=consultarValoresSeries>>. Acesso em: 06 out. 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL-DEPEC. **Taxa de câmbio - Livre - Dólar americano (venda) - Média mensal de período.** 2009(a). Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/consultarvalores/consultarValoresSeries.paint?method=consultarValoresSeries>>. Acesso em: 07 out. 2009.

_____. **Taxa de Câmbio – BCB/DEPEC - Série 3694 - Taxa de câmbio - Livre - Dólar americano (venda) - Média de período - anual.** 2009(b). Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

BANKER, Rajiv D.; DATAR, Srikant M.; KAPLAN, Robert S. Productivity measurement and management accounting. **Journal of Accounting, Auditing and Finance**, v. 4 , p. 528-554, 1989.

BRITTO, Antônio. O Brasil começa a exportar empregos. Entrevistado por Denise Ramiro. **ISTO É Dinheiro**, São Paulo, 15 mar. 2006. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/443/entrevista/index.htm>>. Acesso em: 13 dez. 2009.

CAMPOS, Silvia Horst; CALANDRO, Maria Lucrécia. Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA (EEG 2008), 4., 2008, Porto Alegre. **Anais do 4º Encontro de Economia Gaúcha**, Porto Alegre: PUCRS, 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O aprendizado da gestão.** 2000. Disponível em: <http://www.indg.com.br/institucional/falconi/request_artigos.asp?id=15>. Acesso em: 15 dez. 2009.

_____. **Gerenciamento da rotina do dia-a-dia.** 8ª ed. Nova Lima: INDGTecs, 2004.

_____. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/ UFMG, 1992.

_____. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDGTecs, 2009.

CARNEIRO, Dionísio D. Um ano de metas de inflação: vitórias, dúvidas e os novos riscos. **Carta Econômica Galanto**, Rio de Janeiro, jul. 2000.

COOPER, R.; KAPLAN, R. S. How cost accounting distorts product cost. **Management Accounting**, v. 69, n. 10, p. 20-27, abr. 1998. Disponível em: <<http://www.business.aau.dk/~hojen/index-filer/4scm/CostAccountingDistortsProductCosts.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2009.

DRUCKER, Peter F. **Managing for the future: the 1990's and beyond**. New York: Truman Talley Books, 1992.

_____. **Prática da Administração de Empresas**. 4^o reimpressão da 1^o ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FEDERAL REERVE. **Prime Bank Loan, average majority prime rate charged by banks on short-term loans to business, quoted on an investment basis (H15/H15/RIFSPBLP_N.A)**. 2009. Disponível em: <http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Annual/H15_PRIME_NA.txt>. Acesso em: 06 out. 2009.

FERRARI FILHO, Fernando. O legado do Plano Real: uma estabilização sem crescimento econômico? **Análise Econômica**, Porto Alegre, v. 19, n. 35, p. 6-21, mar. 2001.

FERRARI FILHO, Fernando; PAULA, Luiz Fernando de. The legacy of the *Real* Plan and an alternative agedan for the brazilian economy. **Investigación Económica**, Ciudad de México, v. LXII, n. 244, p. 57-92, abr./jun. 2003.

FISHER, Irving. **Theory of interest**. New York: MacMillan, 1930.

FLIGENSPAN, Flávio Benevett. Dois anos de Governo Lula: da crise as amarras do crescimento. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 135-156, jun. 2005.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: Análise de três casos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 3, p. 251-265, dez. 2003.

FRANCO, Gustavo H. B. A década perdida e das reformas. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 30 jan. 2000. Disponível em: <<http://www.econ.puc-rio.br/gfranco/a48.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

FRANKEL, Jeffrey A. On the mark: a theory of floating exchange rates based on real interest differentials. **The American Economic Review**, Pittsburgh, v. 64, p. 610-622, set. 1979.

GOLEMAN, Daniel. Prefácio. In: KENNEDY, Allan A. **Como estabelecer objetivos organizacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Estudo da participação das importações no mercado brasileiro de calçados**. São Paulo: IEMI, 2007.

INVESTIDOR INFORMADO. **Brasil aplica sobretaxa a calçado chinês**. 2009. Disponível em: <<http://www.investidorinformado.com/2009/09/brasil-aplica-sobretaxa-calcado-chines.html>>. Acesso em: 19 out. 2009.

ISARD, Peter. **Exchange rate economics**. New York: Cambridge University Press, 1995.

KEYNES, John Maynard. **A tract to monetary reform**. London: MacMillan, 1923.

KRAEMER, Tânia Henke. **Discussão de um sistema de custeio adaptado às exigências da nova competição global**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1995.

LIMA, Lucas Silveiro de. Regimes cambiais adotados no Brasil (1968 – 1999). **SoArtigos.com**, Rio de Janeiro, 26 maio 2009. Disponível em: <<http://www.soartigos.com/articles/1946/1/REGIMES-CAMBIAIS-ADOTADOS-NO-BRASIL/Invalid-Language-Variable1.html>>. Acesso em: 02 out. 2009.

MANKYW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

MARÇAL, Emerson Fernandes; PEREIRA, Pedro Luiz Valls; SANTOS FILHO, Otaviano Canuto dos. Paridade do poder de compra: testando dados brasileiros. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 159-190. jan./mar. 2003.

MILES, Davis; SCOTT, Andrew. **Macroeconomia: compreendendo a riqueza das nações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEUTZLING JR., João. O setor externo da economia brasileira durante e após o Plano Real. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 3, n. 1, p. 96-122, jan./jun. 2007.

PASTORE, Affonso C.; PINOTTI, Maria C. Globalização, fluxo de capitais e regimes cambiais: reflexões sobre o Brasil. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-26, jan./mar. 2000.

PEREIRA, Giancarlo Medeiros; BRUNSTEIN, Israel. Upgrade do cluster calçadista gaúcho voltado à exportação: a barreira das competências gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 22., 2002, Curitiba. **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba: PUC-PR/ABEPRO, 2002.

SAARI, Seppo. Productivity: theory and measurement in business. In: EUROPEAN PRODUCTIVITY CONFERENCE, 2006, Espoo (Finland). **Scientific proceedings**. Disponível em: <http://www.mido.fi/index_tiedostot/Productivity_EPC2006_Saari.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2009.

SICSÚ, João. **Flutuação cambial e taxa de juros no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

SILVA, Adriana Cristina da; RIBEIRO, Maisa de Souza; GONÇALVES, Rosana C. de M. Grillo. Contabilidade de custos aplicada às indústrias couro-calçadistas da cidade de Franca (Brasil): um estudo de caso. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, Asociación Española de Contabilidad Directiva, León (España), 7., 2001. **Cruzando fronteras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI**. León: IIC, 2001. 17 p.

SLACK, Nigel; *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SOUZA E SILVA, Guilherme Ricardo dos Santos. **Estudo das variações cambiais no Brasil: uma análise baseada em evidências empíricas recentes**. Curitiba: Editora da UFPR, 2008.

TANGEN, Stefan. Understanding the concept of productivity. In: ASIA PACIFIC INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT SYSTEMS CONFERENCE, 7., 2002, Taipei. **Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS)**. Disponível em:

<http://www.management.usm.my/SuhaizaHanim/pap_Tangen2002-UnderstandingTheConceptOfProductivity.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2009.

TOFFOLI, Pedro Edmundo. **A política cambial brasileira: taxas de juros e de câmbio na vigência do Plano Real**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

ANEXO A – Demonstrativo de resultados do setor calçadista, por porte de empresa

Tabela 22 - Resultados Financeiros das Micro Empresas do Setor de Calçados

Demonstrativo	2004	2005	2006
Receita Bruta	2.312.403.583	2.047.487.223	1.841.948.625
(-) Devoluções	(29.771.014)	(28.384.724)	(27.749.875)
(-) Impostos Sobre Vendas	(344.038.344)	(309.898.363)	(298.645.608)
Receita Operacional Líquida	1.938.594.225	1.709.204.135	1.515.553.143
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.351.450.620)	(1.167.602.065)	(1.023.622.132)
Lucro Bruto	587.143.605	541.602.071	491.931.012
(-) Despesas/Receitas Operacionais	(402.546.123)	(393.354.285)	(317.931.709)
Despesas Administrativas	(68.014.369)	(67.883.505)	(45.105.418)
Despesas com Vendas	(260.399.905)	(251.971.415)	(203.608.468)
Despesas/Receitas Financeiras	(63.918.144)	(63.421.589)	(61.311.864)
Despesas/Receitas Gerais	(10.213.705)	(10.077.775)	(7.905.958)
Lucro/Prejuízo Operacional	184.597.482	148.247.785	173.999.303

Nota: Valores em R\$.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Tabela 23 - Resultados Financeiros das Pequenas Empresas do Setor de Calçados

Demonstrativo	2004	2005	2006
Receita Bruta	3.996.776.340	4.174.282.114	2.983.600.718
(-) Devoluções	(34.146.832)	(49.074.712)	(30.128.661)
(-) Impostos Sobre Vendas	(570.526.156)	(597.823.515)	(424.441.486)
Receita Operacional Líquida	3.392.103.353	3.527.383.887	2.529.030.571
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(2.462.900.175)	(2.493.528.702)	(1.865.034.688)
Lucro Bruto	929.203.178	1.033.855.185	663.995.883
(-) Despesas/Receitas Operacionais	(415.536.091)	(472.077.523)	(336.634.488)
Despesas Administrativas	(129.647.261)	(112.260.388)	(64.843.554)
Despesas com Vendas	(233.531.283)	(295.652.109)	(231.363.628)
Despesas/Receitas Financeiras	(38.644.856)	(49.385.109)	(30.276.212)
Despesas/Receitas Gerais	(13.712.691)	(14.779.918)	(10.151.093)
Lucro/Prejuízo Operacional	513.667.086	561.777.662	327.361.395

Nota: Valores em R\$.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Tabela 24 - Resultados Financeiros das Médias Empresas do Setor de Calçados

Demonstrativo	2004	2005	2006
Receita Bruta	5.106.910.589	5.674.861.654	4.128.062.629
(-) Devoluções	(49.763.431)	(55.305.743)	(47.090.131)
(-) Impostos Sobre Vendas	(624.106.868)	(672.450.704)	(448.798.112)
Receita Operacional Líquida	4.433.040.291	4.947.105.207	3.632.174.386
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(2.996.878.518)	(3.429.912.103)	(2.502.970.341)
Lucro Bruto	1.436.161.773	1.517.193.104	1.129.204.045
(-) Despesas/Receitas Operacionais	(853.083.106)	(954.972.162)	(742.055.927)
Despesas Administrativas	(154.274.908)	(163.051.209)	(138.501.655)
Despesas com Vendas	(548.515.808)	(565.733.795)	(480.076.600)
Despesas/Receitas Financeiras	(84.295.517)	(71.745.159)	(54.868.377)
Despesas/Receitas Gerais	(65.996.873)	(154.441.998)	(68.609.295)
Lucro/Prejuízo Operacional	583.078.667	562.220.943	387.148.118

Nota: Valores em R\$.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).

Tabela 25 - Resultados Financeiros das Grandes Empresas do Setor de Calçados

Demonstrativo	2004	2005	2006
Receita Bruta	6.192.866.898	7.252.212.928	8.225.164.173
(-) Devoluções	(140.804.378)	(214.592.594)	(201.733.025)
(-) Impostos Sobre Vendas	(994.692.361)	(1.181.227.661)	(1.401.736.370)
Receita Operacional Líquida	5.057.370.159	5.856.392.674	6.621.694.778
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(3.528.867.356)	(4.126.668.430)	(4.603.433.863)
Lucro Bruto	1.528.502.803	1.729.724.243	2.018.260.914
(-) Despesas/Receitas Operacionais	(1.117.544.080)	(1.172.261.784)	(1.356.265.866)
Despesas Administrativas	(251.133.840)	(216.861.312)	(230.539.627)
Despesas com Vendas	(745.889.978)	(817.218.953)	(906.786.783)
Despesas/Receitas Financeiras	(75.610.017)	(71.482.302)	(92.270.977)
Despesas/Receitas Gerais	(44.910.245)	(66.699.217)	(126.668.479)
Lucro/Prejuízo Operacional	410.958.723	557.462.459	661.995.049

Nota: Valores em R\$.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de IEMI (2007).