

**Universidade Federal do Ceará**  
**Faculdade de Economia, Administração,**  
**Atuária, Contabilidade e Secretariado – FEAACS**

**Curso de Ciências Econômicas**

**“A Indústria de Calçados do Ceará: Os Impactos Sofridos pelas  
Empresas Estabelecidas com a Guerra Fiscal.”**

**Marcel Castro de Moraes**

**Fortaleza, 14 de dezembro de 2000. -2**

A Indústria de Calçados do Ceará: Os Impactos Sofridos pelas  
Empresas Estabelecidas com a Guerra Fiscal

Marcel Castro de Moraes

Orientador: Paulo de Melo Jorge Neto

Monografia apresentada à Faculdade  
de Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado, para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Economia.

FORTALEZA – CE

2000

Essa monografia foi submetida à Coordenação de Graduação em Economia da UFC, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, outorgado pela Universidade federal do Ceará.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

---

Marcel Castro de Moraes

---

Prof. Paulo Jorge de Melo Neto  
Orientador da Monografia

---

Prof.a. Sandra Maria dos Santos  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof. Flávio Ataliba F. D. Barreto  
Membro da Banca Examinadora

Monografia aprovada em 14/12/2000..

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por ter me concedido este momento tão importante em minha vida.

Em especial aos meus pais, Marco Aurélio Crisóstomo de Moraes e Paula Maria Castro de Moraes, e meus irmãos, Renata Castro de Moraes e Thiago Castro de Moraes, pelos ensinamentos e lições de vida que me deram, assim como também por terem me oferecido o apoio e os incentivos necessários para a conclusão deste curso.

Aos meus avôs, avós, tios, tias, primos e primas.

À minha namorada Delane pelas mais variadas ajudas e por seu precioso companheirismo.

A todo o corpo docente da Faculdade de Economia, assim como também a todo o quadro de servidores da FEAACS.

Ao professor Paulo Neto, não só por ser meu orientador e ter me sugerido o tema da pesquisa, como também por ter sido um professor dedicado na disciplina de Economia Industrial no curso de Ciências Econômicas.

Enfim, a todas aquelas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desse trabalho.

## RESUMO

Este trabalho faz uma abordagem sobre os incentivos fiscais concedidos pelo Governo do Estado do Ceará às empresas do setor de calçados.

O objetivo aqui é mostrar o comportamento das empresas estabelecidas no mercado diante da entrada de novas firmas contempladas com benefícios fiscais, assim como evidenciar as maiores dificuldades enfrentadas pelas primeiras quando da chegada dessas últimas.

A metodologia utilizada foi a de aplicação de questionários em cada um dos 16 associados ao SINDCALF (Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza) e também de entrevistas informais com proprietários, diretores e contadores das diversas empresas que compõem este sindicato.

Vale salientar ainda que, pelo fato da pesquisa ter tomado como amostra o SINDCALF, a mesma ficou limitada à Região Metropolitana de Fortaleza.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
Perfil da Indústria Calçadista Cearense .....	2
CAPÍTULO 1: A INDÚSTRIA CALÇADISTA CEARENSE E SUAS RELAÇÕES COM AS FORÇAS COMPETITIVAS: FATORES INTERNOS E EXTERNOS.....	5
1.1 A Mão-de-obra Empregada.....	5
1.2 A Tecnologia Empregada.....	7
1.3 Os Fornecedoros de Matérias-Primas e Componentes .....	10
1.4 Os Consumidores.....	13
1.5 Relações e Interações das Forças Competitivas.....	17
CAPÍTULO 2: OS INCENTIVOS FISCAIS NA INDÚSTRIA CALÇADISTA CEARENSE E SUAS CONSEQUÊNCIAS: UMA ANÁLISE NA CIDADE DE FORTALEZA.....	18
2.1 A Caracterização Histórica dos Incentivos Fiscais como Atração de Investimentos para os Estados.....	18
2.2 O Programa de Incentivos Fiscais como Atração de Investimentos para a Indústria Calçadista Cearense.....	19
2.3 Os incentivos Fiscais e Suas Implicações no Mercado Calçadista Cearense	21
2.3.1 <i>O Aumento da Concorrência</i> .....	23
2.3.2 <i>A Desvantagem Comparativa no âmbito Fiscal</i> .....	24
2.3.3 <i>A Inexistência de Linhas de Crédito</i> .....	24
2.3.4 <i>Os Baixos Preços Praticados Pelos Concorrentes</i> .....	25
2.4 Uma Breve Análise dos Problemas Relacionados com o Setor Externo.....	26
2.5 A Mudança de Mercado como Estratégia de Sobrevivência.....	27

2.6 Perspectivas Quanto ao Futuro da Indústria Calçadista Cearense.....	28
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
O SINDCALF.....	32
RELAÇÃO DOS ASSOCIADOS AO SINDCALF.....	33
QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	34

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: <i>Número de Empresas do Setor Calçadista Estabelecidas no Ceará</i> .....	3
TABELA 2: <i>Distribuição da Força de Trabalho por Sexo e Idade</i> .....	6
TABELA 3: <i>Mercado de Origem das Matérias-Primas, Segundo o Porte da Empresa</i> ..	12
TABELA 4: <i>Mercado de Origem dos Componentes, Segundo o Porte da Empresa</i> .....	13
TABELA 5: <i>Destino da Produção Calçadista, Segundo o Porte da Empresa</i> .....	15
TABELA 6: <i>Canais de Distribuição Utilizados pela Indústria Calçadista Tradicional, Segundo o Porte das Empresas</i> .....	16
TABELA 7: <i>Características das Empresas Entrantes Mais Prejudiciais às Empresas Estabelecidas no Mercado</i> .....	20
TABELA 8: <i>Principais Problemas Enfrentados pelas Empresas Estabelecidas Diante dos Incentivos Fiscais Concedidos a Empresas Entrantes</i> .....	22
TABELA 9: <i>Causas das Dificuldades Enfrentadas pelas Empresas Estabelecidas Diante dos Incentivos Fiscais Concedidos a Empresas Entrantes</i> .....	23
TABELA 10: <i>Principais Barreiras Enfrentadas pelas Empresas Estabelecidas para Exportar Calçados</i> .....	26

## INTRODUÇÃO

Este trabalho envolve uma análise sobre a política de incentivos fiscais na indústria calçadista cearense. Seu objetivo principal é mostrar como as empresas que não foram contempladas com essa política se comportaram (ou estão se comportando) no mercado calçadista local.

Para a realização da pesquisa tomou-se como amostra as empresas associadas ao SINDCALF (Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza), ficando a mesma geograficamente limitada à capital Fortaleza.

O trabalho de pesquisa aqui apresentado foi dividido em quatro partes: introdução, capítulo 1, capítulo 2 e conclusão.

Na parte introdutória mostra-se o perfil do setor no Estado, evidenciando sua importância para o crescimento econômico do Ceará, os pólos regionais que compõem o parque produtivo regional e algumas observações a respeito do SINDCALF.

No capítulo 1 faz-se uma análise entre a indústria calçadista cearense e as forças competitivas que atuam no mercado local, caracterizando os fatores internos (tecnologia empregada e mão-de-obra) e os fatores externos (fornecedores e compradores) que atuam nesse mercado.

Já no Capítulo 2 o objetivo é evidenciar a política de incentivos fiscais no Ceará fazendo uma abordagem sobre o setor calçadista cearense, mostrando quais as conseqüências da aplicação de tais benefícios no comportamento das firmas que ficaram de fora desse processo – as pequenas e médias empresas. Essas observações foram obtidas através da aplicação de questionários nas diversas empresas que formam o setor e em entrevistas com pessoas diretamente ligadas ao mercado calçadista. Vale salientar, mais uma vez, que o foco da pesquisa foi a cidade de Fortaleza, uma vez que – dadas as limitações de tempo e de custo – não foi possível aumentar a abrangência do trabalho.

Na última parte desta monografia algumas conclusões são colocadas, assim como sugestões são oferecidas como forma de melhor adaptar a política de incentivos fiscais à realidade nordestina, ou, mais particularmente, à realidade cearense, já que no Nordeste o

número de empresas de menor porte pertencentes aos diversos setores industriais é bem maior que em outras regiões do país.

### O Perfil da Indústria Calçadista Cearense

A indústria de calçados do Ceará, nos últimos anos, vem obtendo resultados produtivos bastante expressivos no cenário econômico brasileiro. Atualmente, o Estado do Ceará é o terceiro maior pólo de calçados e componentes do país, perdendo apenas para o Rio Grande do Sul e São Paulo, primeiro e segundo maiores pólos, respectivamente (DN, 2000a).

Três grandes pólos compõem a indústria calçadista cearense: Cariri, Sobral e a Região Metropolitana de Fortaleza.

As indústrias que formam o pólo de Juazeiro, Crato e Barbalha vêm registrando uma produção mensal de 6 milhões de pares por mês e gerando 6 mil empregos diretos, números que correspondem às 80 empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias de Calçados de Juazeiro do Norte e Região, entre pequenas, médias e grandes. Vale salientar que nos municípios caririenses ainda existem cerca de 200 microempresas operando na informalidade (DN, 2000b).

O Sindicato das Indústrias Calçadistas de Sobral é formado por 11 empresas (além da Grendene, que mantém plantas em todos os três pólos do Ceará), tendo como características o fato de serem de pequeno e médio portes e de comercializarem com a Região Norte do país (DN, 2000b).

Com relação ao Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza, o que se pode dizer é que ele é formado por cerca de 101 empresas – sendo 90 % de micro e pequenas firmas – predominando na linha de produção dessas empresas a fabricação de sandálias femininas e modelos variados esportivos (DN, 2000b). Vale frisar que, das 101 empresas catalogadas por esse sindicato, apenas 16 delas são associadas a ele e foram exatamente essas que serviram como amostra para a elaboração dessa pesquisa.

Os bons resultados conseguidos durante o ano de 1999 têm ajudado a motivar ainda mais as expectativas quanto à produção relativa ao ano 2000 e à estimativa deste ano, segundo o secretário de Desenvolvimento Econômico do Ceará, Raimundo Viana, é de que o setor tenha uma participação de 3,5% a 4% na formação do PIB do Estado, representando cerca de US\$ 700 milhões em faturamento (DN, 2000a).

Para reforçar as otimistas expectativas basta analisar os resultados obtidos nos anos anteriores, já que em 1996 foram vendidos 500 mil pares de calçados – com o ano de 1997 tendo sido fechado com a venda de 2,5 milhões de pares e em 1998 ter esse número praticamente duplicado, passando para 4,7 milhões (DN, 2000a). Além disso, outros fatores também estão contribuindo para alimentar tais estimativas, como, por exemplo, a desvalorização cambial acontecida no início de 1999 (o que acabou por deixar os produtos exportáveis brasileiros mais baratos) e a redução de impostos por parte dos Governos Federal e Estadual, que tem como objetivo maior diminuir o preço final dos calçados brasileiros em 5% a 7% (DN, 2000a).

De acordo com a pesquisa publicada pelo SEBRAE em 1998 (com dados relativos ao ano de 1997), as empresas do setor calçadista cearense, com relação ao seu porte, podem ser distribuídas numericamente de acordo com a tabela 1:

**TABELA 1**

*Número de Empresas do Setor Calçadista Estabelecidas no Ceará*

<b>PORTE DA EMPRESA</b>	<b>N.º DE EMPRESAS</b>
Micro	254
Pequena	158
Média	15
Grande	16
<b>TOTAL DAS EMPRESAS</b>	<b>443</b>

Fonte: SEFAZ (1997).

A distribuição dessas empresas pelo território cearense, pode ser assim observada: 198 localizadas na Grande Fortaleza; 155 na Região do Cariri; 20 em Sobral; e as demais, num total de 70, instaladas em outros municípios do Estado<sup>1</sup>.

Uma outra observação a ser feita é que as micro e pequenas empresas correspondem à imensa maioria do número de empresas estabelecidas no Estado (93%), enquanto que o restante (7%), é formado por empresas de médio e grande porte.

---

<sup>1</sup> A Grande Fortaleza é formada por Caucaia, Maranguape, Maracanaú, além, logicamente, da própria capital cearense. A Região do Cariri está aqui representada por Crato, Juazeiro e Barbalha.

## CAPÍTULO 1:

### A INDÚSTRIA CALÇADISTA CEARENSE E SUAS RELAÇÕES COM AS FORÇAS COMPETITIVAS : FATORES INTERNOS E EXTERNOS.

Segundo PORTER (1996, p.23), são cinco as forças que dirigem a concorrência na indústria: os fornecedores (com o seu poder de influenciar o preço final dos produtos), os compradores (com seu poder de barganha no momento de adquirir os produtos), os substitutos (com a ameaça de substituição), os entrantes potenciais (com a ameaça de tornarem-se novos concorrentes) e os concorrentes da própria indústria.

Partindo dessa análise, esse capítulo procura evidenciar as forças competitivas que atuam na indústria de calçados do Ceará. Vale salientar que, para melhor viabilizar este trabalho, apenas quatro dessas forças foram investigadas: tecnologia empregada e mão-de-obra (classificadas como fatores internos); e fornecedores e compradores (classificadas como fatores externos). As duas primeiras são denominadas fatores internos por estarem intimamente relacionadas ao processo produtivo. Já as outras duas, mesmo estabelecendo reflexos diretos nesse processo, são consideradas fatores externos.

Dessa forma, nas seções seguintes são colocadas algumas características das quatro forças competitivas anteriormente citadas.

#### **1.1 A Mão-de-obra Empregada**

Como se sabe, a indústria de calçados é altamente empregadora do fator mão-de-obra e tal atributo confere a ela um papel estratégico no contexto do mercado de trabalho e da competitividade do setor. Diante disso, podem ser feitas algumas caracterizações sobre o perfil da mão-de-obra empregada neste importante setor industrial, levando-se em consideração os dados relativos ao Estado do Ceará<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Vale salientar que os dados obtidos são frutos da pesquisa UFC.FCPC/SEBRAE-CE/SINDICAL (1997) e que podem ser encontrados no trabalho "A Indústria de Calçados Tradicional do Ceará - Diagnóstico da Competitividade" dos autores ROSA & SILVA (p. 38).

De acordo com a tabela 2, pode-se observar que há uma significativa participação da mulher no que se refere ao mercado de trabalho, principalmente nas grandes empresas (onde ela chega a ocupar cerca de 45,5% das vagas no ambiente de trabalho). Uma justificativa para isso, é o fato de a costura – uma das fases do processo de fabricação de calçados mais intensiva em mão-de-obra – ser uma atividade desempenhada por pessoas do sexo feminino. Ainda na mesma tabela, uma outra característica importante está relacionada com o número de trabalhadores jovens, já que mais de 2/3 do pessoal ocupado na indústria de calçados possui menos de 35 anos de idade. Isso se justifica pelo fato do setor de calçados servir como um absorvedor do chamado primeiro emprego.

**TABELA 2**

*Distribuição da Força de Trabalho por Sexo e Idade (%)*

PORTE DA EMPRESA	SEXO		IDADE		
	MASC.	FEM.	< 18	18-35	> 35
Micro	87,1	12,9	7,4	64,5	78,2
Pequena	77,4	22,6	3,6	55,4	41,0
Média	61,9	38,1	-	64,1	35,9
Grande	54,5	45,5	-	87,3	12,7
<b>TOTAL DAS EMPRESAS</b>	<b>69,5</b>	<b>30,5</b>	<b>2,3</b>	<b>65,9</b>	<b>31,7</b>

Fonte: Pesquisa UFC.FCPC/SEBRAE-CE/SINDICAL (1997).

É importante afirmar, também, que o nível de escolaridade da mão-de-obra alocada na indústria de calçados é baixíssimo e isto se deve ao fato desse setor não exigir um trabalho com alto nível de instrução formal para o desempenho das tarefas existentes no processo produtivo. Pode-se colocar, como exemplo, o fato de 86% do pessoal ali ocupado terem cursado apenas o 1º grau e modestos 12,5% dos trabalhadores terem frequentado o 2º grau (ROSA & SILVA, 1998, p. 38).

O melhor nível de qualificação profissional de empregados, sem dúvida, é encontrado nas grandes empresas. Coloca-se isto pelo fato de nelas a capacitação profissional estar universalizada (ser observada tanto no âmbito produtivo, quanto no âmbito administrativo). Uma das razões para a existência dessa disparidade é a incapacidade financeira das micro e pequenas empresas de realizarem qualquer tipo de atividade de treinamento e/ou capacitação para seus empregados. Uma outra causa seria a própria inexistência de visão estratégica dessas empresas, o que acabaria por gerar perdas de qualidade e de produtividade no processo de fabricação dos calçados.

Um outro comentário a ser feito está relacionado à distribuição do emprego. As grandes empregadoras de mão-de-obra, na verdade, são as empresas de maior porte e não as pequenas empresas, já que 60% do emprego total gerado na indústria calçadista cearense é absorvido pelas grandes firmas (ROSA & SILVA; 1998, p. 38). Ainda assim, não se pode menosprezar o importante papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas, já que essas, devido ao seu grande número ou à magnitude do mercado informal, também são reais opções de emprego para a mão-de-obra local.

## **1.2 A Tecnologia Empregada**

A tecnologia empregada no processo de fabricação de calçados é um outro ponto que merece ser investigado.

Quando se fala em calçados, refere-se à palavra em seu sentido mais amplo, isto é, considera-se como sendo calçados qualquer tipo de sapato, tênis, sandália ou chinelo, que se usa para proteger os pés.

O calçado é constituído de uma parte superior, denominada cabedal – que, por sua vez, é subdividido em gáspea (parte da frente), lateral e traseiro – e outra inferior, denominada solado (parte do calçado que se interpõe entre o pé e o solo). Outros componentes que complementam o cabedal e o solado podem ser citados, tais como: palmilhas, biqueiras, saltos, dentre outros (ROSA & SILVA, 1998, p. 43).

De acordo com ROSA & SILVA (1998, p. 43) o processo de fabricação de calçados utilizado pela indústria de calçados local não difere do padrão de produção universal, ao contrário, obedece o fluxograma considerado clássico dentro da indústria calçadista e que, até certo ponto, independe do tipo de calçado produzido, do nível organizacional e tecnológico das fábricas, assim como também do tamanho das unidades de produção. Esse processo compreende três grandes níveis de atividade: *concepção, fabricação e controle de produção*.

Ao nível da *concepção* destaca-se a modelagem, que consiste na criação dos modelos e na definição das ferramentas e insumos a serem utilizados e na elaboração dos moldes. A modelagem pode ainda ser dividida em duas subfases: a modelagem artística (restrita à criação/desenho do calçado – seu desenho, definição de cores e a forma) e modelagem técnica (transformadora da criação/desenho em calçado). A fase de criação ou desenho do calçado é considerada essencial no processo de fabricação e, normalmente, é executada por profissionais especializados como, por exemplo, os estilistas. Esta atividade, por exigir bastante criatividade e qualificação profissional, acaba tornando-se inviável (devido aos seus altos níveis de custos) às pequenas empresas calçadistas locais – que vêm a optar, de uma forma geral, pela terceirização dos serviços ou pela simples cópia dos modelos existentes no mercado. Já as grandes empresas normalmente têm seus próprios “designers” mas, vez por outra, também recorrem à terceirização.

A *fabricação* compreende três conjuntos de operações: o corte, a costura e a montagem. A fase do corte envolve, como o próprio nome já diz, o corte das peças que irão compor o cabedal (parte superior do calçado), assim como também as operações de recorte e chanfros (diminuição da espessura dos forros visando facilitar a dobra e costura das peças). Na maioria das pequenas empresas esta última operação é feita de forma manual com auxílio de facas, lâminas ou estiletes especiais. Nas grandes empresas ela é feita utilizando equipamentos especiais chamados balancins, que podem ser mecânicos, hidráulicos ou eletrônicos. A fase seguinte, a costura, corresponde à costura das peças ou tiras objetivando a junção das partes que compõem o cabedal e é realizada mecanicamente, ainda que nas empresas de maior porte sejam utilizados equipamentos eletrônicos que oferecem maior precisão e maior eficiência a este

trabalho. A costura é, sem dúvida, a fase que mais utiliza mão-de-obra dentro do processo de fabricação dos calçados e, por demandar muito trabalho num curto espaço de tempo, as empresas calçadistas recorrem à terceirização facilitando tanto a obtenção de mão-de-obra nos períodos de aumento de demanda como também servindo como forma das empresas se defenderem dos encargos e obrigações sociais. A terceira fase engloba as operações de montagem das peças ou a confecção do calçado propriamente dita. Nas pequenas empresas essa operação é realizada manualmente, enquanto que nas grandes as linhas de montagem são interligadas com a seção de acabamento através de esteiras transportadoras, que determinam o ritmo das operações.

O último grande nível de atividade do processo de fabricação do calçado é denominado de *controle de produção*. O controle de produção envolve praticamente todas as fases do processo de fabricação (corte, costura, montagem, acabamento, dentre outros), mas pode ser resumida a alguns retoques e operações terminais no processo de fabricação. Infelizmente essa atividade ainda é colocada como sendo não-prioritária para as empresas inseridas na indústria calçadista cearense, principalmente no âmbito das pequenas empresas onde os sistemas de controle de qualidade praticamente inexistem. Somente nas grandes empresas é que a realização de controle no processo de fabricação está mais sistematizada e estendida a todas as etapas de fabricação do produto.

Como já foi relatado anteriormente, o tamanho ou porte da empresa não vem a determinar diferenças no fluxograma de produção das firmas calçadistas tradicionais de uma forma geral, e o mesmo pode ser aplicado à indústria calçadista cearense. Mas, ainda assim, podem ser percebidas algumas diferenciações nos arranjos físicos e organizacionais, bem como na quantidade e qualidade das máquinas e equipamentos utilizados, principalmente pelas grandes empresas (bem mais intensivas em capital do que as empresas de menor porte).

### 1.3 Os Fornecedores de Matérias-Primas e Componentes

Os fornecedores de matérias-primas e componentes têm uma grande importância para a indústria (não só a indústria de calçados) porque a *disponibilidade*, a *qualidade* e a *procedência* dos insumos – sejam eles naturais ou sintetizados – são de fundamental importância para o desenvolvimento auto-sustentável do setor.

A *disponibilidade* é colocada em questão devido ao fato dos insumos poderem ser obtidos na quantidade desejada e a um preço que venha a satisfazer ambas as partes interessadas: os fornecedores (interessado pela venda) e a indústria (interessada pela compra). O que se observa é que o couro ainda é, individualmente, a matéria-prima mais utilizada na fabricação dos calçados assim como também a que representa o maior peso no custo final do produto, ou seja, em média, 42% (ROSA & SILVA, 1998, p.34). Sua oferta está relacionada com a demanda de carne pois tratam-se de bens complementares na produção e, dessa forma, o preço de mercado do couro depende do preço final da carne, assim como também é influenciado pelo mercado internacional para onde é exportado sob as formas semi-elaborada (*wet blue*) ou semi-acabada (*crust*).

O couro é obtido dos chamados curtumes, que são unidades de beneficiamento de couros e peles de animais (principalmente bovinos, caprinos e ovinos). A Associação Brasileira da Indústria de Couro (ABICOURO) relata que existem no Brasil cerca de 422 curtumes sendo assim distribuídos: Região Sul: 44,4%, Região Sudeste: 38,9%, Região Centro-Oeste: 4,2% e Regiões Norte e Nordeste: 12,5% (ROSA & SILVA, 1998, p. 34).

A *qualidade* é levada em consideração porque é justamente a qualificação desses insumos – juntamente com o processo de fabricação – que irá garantir os atributos dos produtos, no caso, o calçado. No Ceará, a qualidade do couro é bastante discutível, o que acaba por induzir algumas empresas a adquirir o produto de outras regiões do país e até do exterior. Essa má qualidade está associada a problemas no criatório (manejo e controle das zoonoses), a problemas no transporte (condições insatisfatórias) e também a problemas no próprio beneficiamento (precária tecnologia empregada).

Devido a sua escassez e seu elevado custo, o couro vem sendo pouco a pouco substituído por materiais sintéticos cuja oferta é bem mais abundante e que, por consequência disso, acaba deixando o produto bem mais atraente em decorrência do seu baixo custo. Como exemplo podemos colocar os materiais vulcanizados (borracha natural, borracha sintética e o etileno vinil acetato – EVA), os têxteis (naturais e sintéticos), os injetados (poliestireno, borracha termoplástica), dentre outros. Esses materiais substitutos do couro (plásticos e borrachas) representam em média 22,3% e 24,5%, respectivamente, do valor total dos insumos utilizados na fabricação dos calçados, não existindo maiores restrições quanto à oferta e à qualidade dos materiais disponíveis no mercado local.

Por último, a *procedência* dos insumos, já que é importante identificar o mercado de origem das matérias-primas e componentes utilizados na fabricação de calçados pela indústria cearense. O que se pode afirmar com relação a isso é que 40% das empresas calçadistas do Ceará se abastecem fora do mercado local (ROSA % SILVA, 1998, p.35), revelando forte integração comercial e, ao mesmo tempo, forte dependência de importações de outras regiões do país. A matéria-prima natural (couro) tem boa parcela consumida da Bahia, de Pernambuco e de estados do Sul/Sudeste, enquanto que as matérias-primas sintéticas (borracha sintética, etileno vinil-acetato, poliestireno, dentre outros) são provenientes do pólo petroquímico de Camaçari, na Bahia.

De acordo com a tabela 3, pode-se perceber que o porte das empresas vem a determinar algumas diferenciações quanto ao mercado ou fonte de suprimentos das matérias-primas utilizadas pela indústria.

É importante afirmar, por exemplo, que o comércio local aparece como principal fonte de suprimento para as micro e pequenas empresas, enquanto que as médias e grandes se abastecem totalmente nos mercados do Sul/Sudeste.

**TABELA 3***Mercado de Origem das Matérias-Primas, Segundo o Porte das Empresa (%)*

PORTE DA EMPRESA	MERCADOS		
	Local	Regional	Nacional
Micro	67,4	15,5	17,1
Pequena	56,1	17,6	26,3
Média	-	-	100,0
Grande	-	-	100,0
<b>TOTAL DAS EMPRESAS</b>	<b>60,1</b>	<b>15,4</b>	<b>24,5</b>

Fonte: Pesquisa UFC.FCPC/SEBRAE-CE/SINDICAL (1997).

Já com relação aos principais acessórios e componentes (tabela 4) utilizados na fabricação dos calçados, são colocados como sendo de fundamental importância os solados, as palmilhas e os saltos, além de ser utilizada uma grande quantidade de itens como enfeites metálicos, forros, biqueiras, adesivos, dentre outros (ROSA & SILVA, 1998, p. 35). Observa-se que as fontes de origem desses componentes estão no próprio mercado local, já que grande parcela das empresas adquire seus principais acessórios no mesmo. A outra parcela provém das Regiões Sul e Sudeste.

Assim como acontece com relação às matérias-primas, os componentes são adquiridos pelas micro e pequenas empresas no próprio mercado local, enquanto que as médias e grandes se abastecem com produtos oriundos do Sul e Sudeste do País.

**TABELA 4***Mercado de Origem dos Componentes, Segundo o Porte das Empresa (%)*

PORTE DA EMPRESA	MERCADOS		
	Local	Regional	Nacional
Micro	60,2	16,7	23,1
Pequena	57,2	11,7	31,1
Média	-	-	100,0
Grande	-	20,0	80,0
<b>TOTAL DAS EMPRESAS</b>	<b>55,5</b>	<b>14,3</b>	<b>30,2</b>

Fonte: Pesquisa UFC.FCPC/SEBRAE-CE/SINDICAL (1997).

Levando-se em consideração os dados apresentados, o que se pode concluir é que as empresas locais acabam se tornando dependentes de importações de matérias-primas, componentes e acessórios, gerando, como consequência, uma elevação dos seus custos e uma significativa perda de competitividade do setor.

Uma saída estratégica seria um programa de investimentos no setor de componentes e acessórios com o objetivo de suavizar o gargalo existente, pois dessa forma, as crescentes exigências do mercado seriam supridas pelo próprio mercado local, tornando as empresas locais mais competitivas.

#### 1.4 Os Consumidores

A indústria de calçados do Ceará vem, nos últimos anos, não só se expandindo quantitativamente, mas também vem se aprimorando qualitativamente. Como exemplos disso pode-se colocar a fabricação de uma maior variedade de produtos, a busca de uma maior diversidade de matérias-primas a serem utilizadas no processo de produção assim como a busca de novos mercados consumidores.

Como esta seção pretende analisar o relacionamento da indústria de calçados com os seus compradores, torna-se importante observar o relacionamento de tal indústria com essa força competitiva (no caso, os consumidores).

Com o auxílio da tabela 5, pode-se perceber que mais da metade da produção é comercializada com outros Estados do Nordeste, com a Região Norte e com o Sul/Sudeste. Essa integração comercial com os outros Estados e também com o mercado externo varia de acordo com o porte das empresas. Como se observa na tabela, as grandes e médias empresas (por serem mais competitivas) destinam<sup>3</sup> mais da metade da produção para o mercado extra-regional<sup>4</sup>. De forma inversa, as micro e pequenas empresas se relacionam comercialmente mais com os mercados local e nordestino. Com relação às exportações, o que se pode comentar é que a parcela de produção comercializada com o setor externo é muito pequena, já que representa apenas 0,4% do total produzido pela indústria calçadista cearense. Isto se deve ao fato de existir um total desconhecimento das políticas de incentivo às exportações (no caso das micro e pequenas empresas) ou de um conhecimento, mas adicionado à uma falta de interesse de utilização do programa (no caso das grandes empresas).

Como fica bem evidenciado, o mercado interno – pelo seu conhecimento, diversidade e dimensão – ainda é o alvo preferido da indústria calçadista tradicional e isto se deve ao fato de o mesmo gerar vantagens competitivas ao setor. Por exigir uma maior competitividade da indústria calçadista local, o setor externo ainda é considerado um grande desafio, principalmente no tocante às micro e pequenas empresas. Se considerarmos que essas correspondem à cerca de 93% do número de firmas instaladas no Estado, poderá se perceber que o peso delas na composição da indústria é bastante considerável (ROSA & SILVA, 1998, p. 24).

---

<sup>3</sup> Dados relativos ao ano de 1997.

<sup>4</sup> Entenda-se como mercado regional a Região Nordeste.

**TABELA 5***Destino da Produção Calçadista, Segundo o Porte das Empresa (%)*

PORTE DA EMPRESA	MERCADOS		
	Local e Regional	Nacional	Externo
Micro	82,6	17,4	-
Pequena	55,2	43,7	1,1
Média	50,0	50,0	-
Grande	25,0	75,0	-
<b>TOTAL DAS EMPRESAS</b>	<b>71,1</b>	<b>28,5</b>	<b>0,4</b>

Fonte: Pesquisa UFC.FCPC/SEBRAE-CE/SINDICAL (1997).

Com relação à colocação dos produtos no mercado, algumas considerações podem ser feitas. A primeira delas é que as empresas do setor calçadista cearense utilizam uma extensa cadeia de comercialização que envolve varejistas, atacadistas e representantes comerciais. Como se vê na tabela 6, dos três agentes intermediadores de vendas, os mais utilizados são os atacadistas (54,8%), enquanto que os varejistas aparecem em segundo lugar com 26,3% e, por último, os representantes comerciais com 6,9%. Os 12% restantes são formados por empresas que comercializam seus produtos diretamente com os consumidores finais (ROSA & SILVA, 1998, p. 24).

**TABELA 6**

*Canais de Distribuição Utilizados pela Indústria Calçadista Tradicional, Segundo o Porte da Empresa (%)*

PORTE DA EMPRESA	FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO			
	Varejistas	Atacadistas	Rep. Comerciais	Cons. Final
Micro	26,4	53,3	4,2	16,1
Pequena	25,6	59,7	11,4	3,3
Média	15,0	40,0	15,0	30,0
Grande	-	40,0	-	-
<b>TOTAL DAS EMPRESAS</b>	<b>26,3</b>	<b>54,8</b>	<b>6,9</b>	<b>12,0</b>

Fonte: Pesquisa UFC.FCPC/SEBRAE-CE/SINDICAL (1997).

Na venda sem intermediação destacam-se as empresas de médio porte, onde 30% delas (ROSA & SILVA, 1998, p. 33), com a finalidade de reduzir os custos com intermediação, utilizam-se da estratégia de expor e vender os seus produtos diretamente ao consumidor final através de suas próprias lojas, excluindo, com isso, o agente intermediador da cadeia de negociação.

Uma outra colocação importante a ser feita está relacionada com as condições de venda adotadas pelas empresas calçadistas. De antemão, pode-se dizer que a modalidade de venda predominante é a de venda à prazo, já que as vendas à vista ficam restritas à apenas 4% das empresas do setor. Dentro da análise do prazo concedido aos compradores, dados importantes devem ser salientados, como, por exemplo, o fato de que 8,2% das empresas comercializam seus produtos oferecendo um prazo igual ou superior a 90 dias para pagamento, 40% das empresas concedem um prazo de até 60 dias e, o mais importante, 96% das empresas oferecem um prazo de 30 dias (ROSA & SILVA, 1998, p. 33).

Dessa forma, observa-se que as empresas do setor calçadista têm que operar com boa margem de flexibilidade, sempre que possível evitando a presença dos intermediadores de vendas e concedendo prazos consideráveis aos seus compradores, para poderem enfrentar a concorrência e conseguirem-se consolidar num mercado em que a competitividade estabelece as regras do jogo.

### **1.5 Relações e Interações das Forças Competitivas**

As quatro forças competitivas atuantes na indústria calçadista local e que foram mencionadas nas seções anteriores mostram a capacidade que elas possuem de interagir com o mercado, gerando expressivos resultados quanto ao seu grau de influência sob o mesmo.

São essa quatro forças (mão-de-obra empregada, tecnologia empregada, fornecedores de matérias-primas e componentes e consumidores) que exercem influência sobre esse mercado, assim como também geram a dinâmica necessária – se inter-relacionados de forma eficiente – para levar a indústria a um considerável grau de desenvolvimento.

A interação entre as forças citadas e a indústria torna-se de suma importância porque é através de um relacionamento integrado entre elas que os efeitos multiplicadores do crescimento industrial poderão ser canalizados para a sociedade como um todo, oferecendo a oportunidade de tal crescimento ser convertido em desenvolvimento social.

Dessa forma, as observações feitas servem como fonte de referência para o estudo sobre o mercado cearense de calçados, pois mostram o nível de relacionamento entre as forças que regem esse mercado e as empresas que nele operam.

## CAPÍTULO 2:

### OS INCENTIVOS FISCAIS NA INDÚSTRIA CALCADISTA CEARENSE E SUAS CONSEQÜÊNCIAS: UMA ANÁLISE NA CIDADE DE FORTALEZA

Neste capítulo irá-se evidenciar a concessão de incentivos fiscais no Ceará no que está associado à indústria de calçados, relacionando como o Governo Estadual conseguiu atrair grandes empresas calçadistas para o nosso Estado e quais as implicações para as pequenas firmas aqui já instaladas da chegada de novas empresas com maior porte físico e possuidoras de benefícios concedidos pela administração estadual.

O problema central é saber como a entrada de novas firmas num mercado tão concorrencial como este pode vir a interferir no comportamento das empresas anteriormente estabelecidas nesse mesmo mercado, e também mostrar quais seriam – ou quais foram – as decisões tomadas pelas pequenas empresas para se reajustarem ao novo cenário criado com a prática de benefícios fiscais a empresas de maior porte.

Para poder se chegar a algumas conclusões, como já foi dito na parte introdutória do trabalho, a pesquisa abrangeu aquelas empresas associadas ao SINDCALF, ficando restrita à capital Fortaleza.

#### 2.1 A Caracterização Histórica dos Incentivos Fiscais como Atração de Investimentos para os Estados

Como forma de alavancar a industrialização regional, os governos estaduais se utilizaram de práticas como isenções, reduções e diferimentos tributários para atrair investimentos privados para os seus respectivos Estados a partir do início dos anos 60. Logo depois, na segunda metade dessa mesma década, tal prática perdeu ímpeto e desapareceu dos debates e da mídia.

Como resultado da fragilização da capacidade regulatória da União<sup>5</sup> durante a década de 80, os programas de incentivos fiscais retornaram ao cenário econômico brasileiro no início dos anos 90 e explodiram entre os anos de 1993 e 1994, gerando a chamada guerra fiscal. Essa guerra fiscal conceitua-se como sendo a exacerbação de práticas competitivas e não cooperativas entre os Estados da federação, gerando efeitos macroeconômicos e sociais perversos, os quais o quadro político-institucional que regula os conflitos federativos mostra-se inoperante para garantir um equilíbrio entre os interesses locais (CAVALCANTI & PRADO, 1998, p. 7).

Desde a então chamada guerra fiscal, o tema – incentivos fiscais – vem assumindo papel de extrema importância já que esses benefícios vêm detonando uma intensa e desordenada disputa entre os diversos Estados que compõem o país.

## **2.2 O Programa de Incentivos Fiscais como Política de Atração de Investimentos para a Indústria Calçadista Cearense**

Já que este trabalho tem o foco de análise voltado para a concessão de incentivos fiscais na indústria calçadista cearense, é necessário afirmar que foi exatamente na mesma época em que tais programas de benefícios voltaram a ser bastante utilizados (início da década de 90) que empresas de grande porte – como a Grendene e a Dakota – chegaram ao nosso Estado contempladas pelo governo estadual com a isenção de ICMS.

A entrada, no mercado, de empresas beneficiadas com incentivos fiscais trouxe várias mudanças ao cenário calçadista tradicional no Estado e os que mais sofreram os impactos com a entrada dessas empresas foram os pequenos produtores, que ficaram

---

<sup>5</sup> “O entendimento do que chamamos aqui de capacidade regulatória do governo central sobre os entes federativos desdobra-se em dois componentes. O primeiro reporta-se à capacidade que o governo central detém, em determinadas circunstâncias e períodos históricos, de controlar os recursos fiscais, de regular diretamente a alocação regional do investimento público e, direta ou indiretamente, de influir na alocação privada do investimento. O segundo consubstancia-se nos dispositivos constitucionais e legais que, no âmbito do sistema tributário e orçamentário, normatizam as relações entre os agentes da Federação.” (CAVALCANTI & PRADO, 1998, p. 8) Esses dois fatores fundamentaram a gradual fragilização da capacidade regulatória da União e, ao interagirem, originaram a condição necessária para a guerra fiscal.

alheios a todo o programa de incentivos fiscais oferecido pelo governo estadual. Tais impactos em quase toda a sua totalidade foram negativos e as conseqüências deles serão relatadas nas próximas seções deste capítulo.

Mostrando um perfil das empresas que entraram no mercado calçadista cearense, a tabela 7 é apresentada a seguir evidenciando as características apresentadas por essas firmas mais prejudiciais àquelas já estabelecidas nesse mercado.

Como não poderia deixar de ser, a característica das firmas entrantes no mercado mais prejudicial às empresas nele estabelecidas está no fato das primeiras desfrutarem de incentivos fiscais. Isso se deve ao fato dessa característica gerar efeitos em outras variáveis como nível de custos, preço de venda dos produtos, dentre outros.

A segunda característica mais importante é o aporte de capital a baixo custo, isto é, a capacidade que as grandes empresas possuem de tomarem empréstimos sujeitos a um prazo de amortização e a taxas de juros em patamares bem mais benevolentes do que os encontrados pelas firmas de menor porte já estabelecidas no mercado.

**TABELA 7**

*Características das Empresas Entrantes Mais Prejudiciais às Empresas Estabelecidas no Mercado (%)*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
1. Incentivos Fiscais	38,46
2. Aporte de Capital a Baixo Custo	34,62
3. Alta tecnologia Empregada na Produção	11,54
4. Mão-de-obra Mais Qualificada	7,69
5. Melhores Métodos de Gestão	7,69
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa do Próprio Autor

Por consequência da facilidade de obtenção dos financiamentos, chega-se à terceira característica: a alta tecnologia empregada na produção. Através do emprego de um nível de tecnologia não encontrado no âmbito produtivo das pequenas empresas, as empresas de maior tamanho elevam seus lucros com o aumento da produtividade, reduzindo os preços dos produtos e ganhando com a venda em larga escala.

Entre as últimas características, mas nem por isso com menor grau de importância, estão a mão-de-obra mais qualificada e o método de gestão. A primeira, pelo fato das grandes empresas serem mais intensivas em capital do que as pequenas, exigindo, como consequência, uma mão-de-obra mais qualificada para o manuseio e manutenção da maquinaria. O método de gestão foi pouco apontado porque, segundo os entrevistados, suas administrações não trazem malefícios ao ponto de deixar as firmas em situações desfavoráveis no mercado, isto é, sob a forma de oferecer vantagens para as empresas de maior porte.

### 2.3 Os Incentivos Fiscais e Suas Implicações no Mercado Calçadista Cearense

De acordo com a análise dos dados que originaram este trabalho, várias foram as implicações que a concessão de incentivos fiscais por parte do Governo Estadual trouxe para o mercado calçadista cearense.

Logicamente, o que mais se observa é que os pequenos produtores se sentem desprestigiados quando se vêem em um mercado em que as grandes empresas – que por si só já possuem vantagens comparativas como maiores fontes de financiamento e maior capacidade de enfrentar a concorrência – são contempladas com esses tipos de benefícios e elas têm que enfrentar essas mesmas firmas sem qualquer tipo de incentivo oficial.

Como se vê na tabela 8, várias são as dificuldades enfrentadas por aquelas empresas que ficaram de fora dessa política implantada pelo Governo Estadual.

**TABELA 8**

*Principais Problemas Enfrentados Pelas Empresas Estabelecidas Diante dos Incentivos Fiscais Concedidos às Empresas Entrantes (%)*

<b>PROBLEMAS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
1. Concorrência de Empresas Subestabelecidas	40,0
2. Falta de Capital de Giro	30,0
3. Alto de Valor de Impostos	20,0
4. Inexistência de Linhas de Crédito	10,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do Próprio Autor

Apontados como motivadores das dificuldades mencionadas acima, quatro fatores foram mencionados e eles podem ser visualizados na tabela 9.

**TABELA 9**

*Causas das Dificuldades Enfrentadas Pelas Empresas Estabelecidas Diante dos Incentivos Fiscais Concedidos a Empresas Entrantes (%)*

<b>CAUSAS DOS PROBLEMAS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
1. Falta de Incentivos Fiscais	57,13
2. Falta de Fiscalização <sup>6</sup>	14,29
3. Preferência por Empresas de Fora do Estado	14,29
4. Falta de Crédito	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa do Próprio Autor.

Para melhor explicitar os problemas e as fontes causadoras dos mesmos, foram escolhidos três fatores para serem comentados nesse trabalho. São eles: aumento da concorrência, desvantagem comparativa relacionada ao âmbito fiscal e inexistência de linhas de crédito. Um último termo também é salientado, mas considerado não como um fator, e sim como um resultado lógico das vantagens comparativas desfrutadas pelas empresas entrantes: o baixo preços dos concorrentes.

### **2.3.1 O Aumento da Concorrência**

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas de pequeno porte no setor calçadista cearense é o aumento da concorrência com a entrada de novas firmas no mercado.

A reclamação dos pequenos empresários parte do pressuposto que as grandes empresas já possuem capacidade para enfrentar qualquer tipo de barreira existente no mercado, uma vez que, dadas as sua dimensões, elas são possuidoras de vantagens comparativas com relação às outras, como, por exemplo, ganhos de escala, linhas de

---

<sup>6</sup> Fiscalizações por parte da Secretaria da Fazenda e da Justiça do Trabalho.

financiamento obtidas com o setor externo, maior alcance de produtividade, dentre outras.

Outro argumento defendido por eles é que tais empresas vêm a se instalar aqui no Estado somente pelo fato de desfrutarem dos incentivos fiscais, o que equivale a dizer que, chegado o final do prazo para concessão de tais incentivos, elas simplesmente podem fechar as suas plantas aqui no Estado e se estabelecerem em outras regiões, conseqüentemente, gerando malefícios para os pequenos produtores dessas outras localidades.

### ***2.3.2 A Desvantagem Comparativa no Âmbito Fiscal***

Tendo já que lutar contra todas essas vantagens comparativas que as grandes empresas são possuidoras, as pequenas empresas passam a batalhar contra mais uma: a desvantagem comparativa no âmbito fiscal.

Com a isenção do ICMS, as grandes empresas possuem uma outra vantagem comparativa pois podem reduzir ainda mais os preços de mercado, fazendo com que as outras empresas estabelecidas tenham que se reestruturar para enfrentar tais níveis de preços. O que normalmente acontece é que as pequenas empresas acabam não suportando essa pressão sobre os níveis de preços e saem do mercado, uma vez que suas estruturas produtiva e de custos não permitem ganhos tão pequenos.

Na opinião de 100% dos pequenos empresários – e isto é o que também a racionalidade mostra – eles é que deveriam ser contemplados com as políticas industrial e fiscal implantadas pelo Governos Estadual, já que as empresas de pequeno porte sentem maiores necessidades que aquelas de maior porte e poderão gerar efeitos multiplicadores ainda maiores, dentre eles: maior geração de emprego e maior comprometimento com o desenvolvimento industrial do Estado.

### ***2.3.3 A Inexistência de Linhas de Crédito***

Um terceiro problema está relacionado à inexistência de linhas de crédito acessíveis para os pequenos produtores.

O que pôde-se observar durante o processo de pesquisa foi que a burocracia e as exigências feitas pelas instituições tornavam inviáveis a tomada de empréstimos pelas pequenas empresas. Enquanto isso, as empresas de maior porte conseguem financiamentos originários até do exterior, com taxas de juros bem mais acessíveis e com maior dinamismo na obtenção dos recursos.

Obtendo financiamento dessa forma, as grandes empresas conseguem implantar novas tecnologias, gerando maior produtividade e obtendo ganhos de escala. Com isso, o poder de concorrência das pequenas empresas fica cada vez mais diminuído, já que suas capacidades de reações são praticamente inexistentes.

#### *2.3.4 Os Baixos Preços Praticados Pelos Concorrentes*

Como consequência de todas as vantagens que as grandes empresas possuem relatadas anteriormente (vantagens fiscais, fontes de financiamento, maiores níveis de inovações tecnológicas, ganhos de produtividade, dentre outras) chega-se àquela determinante em um mercado tão concorrencial e com tanta homogeneidade com relação à qualidade do produto: o preço final.

É desnecessário dizer que as empresas com menor capacidade produtiva irão, certamente, aplicar maiores preços no mercado. Terão, como consequência, menores lucros e, ainda mais, menores chances de reinvestir no âmbito produtivo almejando a maiores níveis de produtividade para inverter esse quadro.

O fator preço é certamente o maior empecilho para o estabelecimento das pequenas empresas no mercado, pois o fato desse mercado apresentar calçados com características tão homogêneas faz com que o preço venha a definir quais as chances de cada firma com relação aos seus concorrentes. E essas chances, como se pôde observar, são maiores com as grandes empresas do que com as pequenas.

## 2.4 Uma Breve Análise dos Problemas Relacionados com o Setor Externo

Não podendo deixar de fora uma análise sobre o setor calçadista cearense e o mercado externo, algumas colocações podem ser feitas de forma a salientar as principais barreiras encontradas pelas empresas de menor porte para relacionarem-se com esse mercado. As principais barreiras de entrada enfrentadas por tais firmas são evidenciadas na tabela 10.

**TABELA 10**

*Principais Barreiras Enfrentadas Pelas Empresas Para Exportar Calçados (%)*

CAUSAS DOS PROBLEMAS	PERCENTUAL
1. Falta de Incentivos para Exportação	50,0
2. Tarifas Portuárias	27,5
3. Concorrência de Empresas de Maior Porte	12,5
4. Desconhecimento do Mercado	10,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa do Próprio Autor.

Como se já não bastasse a ausência de incentivos para subsidiar as empresas em suas atividades relacionadas com o mercado local ou nacional (por exemplo, os benefícios fiscais discutidos nesse trabalho e/ou a redução das tarifas portuárias, relacionada por 27,5% das firmas como principal barreira), ainda existe a falta de incentivos para exportação, impedindo aquelas empresas fabricantes de produtos com alta qualidade – mas sem oportunidades de comercializarem com o exterior – de exportarem esses bens. Essa citada qualidade dos calçados pode ser verificada pelo fato desse item não ter sido nem apontado pelas firmas como barreira à exportação.

Apontado por 12,5% das empresas como maior barreira às exportações de calçados aparece a concorrência de empresas de maior porte já estabelecidas no mercado, conseqüentemente, com maior poder de influência no mesmo.

E, por último, o desconhecimento do mercado é apontado por apenas 10,0% das firmas devido à globalização da economia, que oferece fácil acesso à informações anteriormente não obtidas, gerando como resultado um maior conhecimento das preferências dos consumidores de fora do país.

### **2.5 A Mudança de Mercado Como Estratégia de Sobrevivência**

Analisando a situação dos associados do SINDCALF, o que se percebeu foi que parte desses associados (cerca de 25%) ou resolveu reduzir a participação de produtos calçadistas na sua linha de produção – dando maior importância a outros produtos fabricados com couro como, por exemplo, bolsas, cintos e outros adereços – ou, numa medida ainda mais drástica, resolveu abandonar o setor por não suportar a pressão exercida pelos concorrentes.

Existem casos em que determinadas empresas preferiram sair do mercado de fabricação de calçados e partir para a simples comercialização dos produtos, por essa atividade apresentar uma lucratividade bem mais atraente e não necessitar de uma maior quantidade de funcionários empregados, reduzindo, com isso, os encargos sociais das empresas.

Um caso em especial mostra o abandono do processo de fabricação de calçados por uma determinada empresa, devido ao fato desta traçar como meta principal a fabricação de material sintético, onde ela atualmente opera de forma monopolista nas Regiões Norte e Nordeste, estando seus principais concorrentes a nível nacional localizados no Rio Grande do Sul e em São Paulo. Dessa forma, sua rentabilidade passou a ser bem maior e a ameaça de empresas concorrentes menos crível.

Vale salientar que exemplos como estes ainda são considerados atípicos, pois a maioria das empresas que é expurgada do mercado não se realoca em um outro para

desfrutar de vantagens como estas anteriormente citadas, ocorrendo exatamente o contrário: a saída do mercado por incapacidade de competir com os concorrentes.

## 2.6 Perspectivas Quanto ao Futuro da Indústria Calçadista Cearense

O que se pode afirmar quanto ao futuro perfil da indústria calçadista local, é que enquanto não forem realizados esforços para o fortalecimento das empresas de pequeno porte em nosso Estado, o Ceará estará sempre fadado a apostar em empresas que aqui se instalarão por um determinado período somente por interesses próprios (como incentivos fiscais, mão-de-obra barata, dentre outros), ou seja, empresas que não irão criar qualquer vínculo ou qualquer comprometimento com o desenvolvimento do Estado. Estas empresas estarão somente preocupando-se com o seu crescimento próprio, não interessando a elas os efeitos multiplicadores trazidos ao Ceará.

Apostando em empresas de menor porte, através da criação de políticas de benefícios para elas, o Governo Estadual estaria incentivando produtores que teriam comprometimento com o desenvolvimento, já que eles estariam crescendo e desenvolvendo-se no próprio mercado em que suas firmas surgiram para o cenário calçadista.

Mas o que se observa é exatamente o contrário, isto é, uma tendência cada vez maior das grandes empresas serem beneficiadas com incentivos (sejam eles fiscais ou de outro gênero) em detrimento das empresas de menor porte, ficando essas últimas alheias a todo o processo.

## CONCLUSÃO

De acordo com o que foi exposto no trabalho, o setor industrial calçadista do Ceará desempenha um papel fundamental para o crescimento econômico do Estado.

O que se procurou discutir nessa monografia foi a consequência qualitativa, ou melhor, a consequência distributiva de uma das maiores armas utilizadas pelas diversas unidades federativas que compõem a nação como forma de atração de empresas: as políticas de incentivos fiscais. Tanto as consequências trazidas por essas políticas de benefícios, quanto algumas estratégias seguidas por empresas que ficaram de fora do processo foram colocadas em questão, levando-se em consideração que tais incentivos são oferecidos, muitas vezes, de forma a penalizar as firmas de menor capacidade competitiva.

De forma lógica, o que se pode observar é que as empresas de menor porte já estabelecidas no mercado é que deveriam ser contempladas por tal política, mas o que acontece é exatamente o contrário, isto é, são trazidas empresas de fora do Estado sem qualquer compromisso com o crescimento e desenvolvimento da Região e a elas são oferecidos os benefícios que, enquanto durarem, serão o motivo de permanência dessas firmas na Região, mas, quando do encerramento do contrato de incentivos, se transformarão no principal motivador para a saída das mesmas.

Assim, mais importante seria direcionar a política de incentivos fiscais para as pequenas e médias empresas aqui estabelecidas, pois essas – por já estarem aqui instaladas – teriam um real compromisso com a Região e ofereceriam maiores oportunidades para mão-de-obra local, já que não exigiriam a qualificação profissional exigida pelas grandes empresas.

Falou-se pouco, neste trabalho, no mercado externo pelo fato da meta prioritária das pequenas empresas ser o de conseguir se estabelecer de forma consolidada no mercado nacional, já que, se para atuarem no mercado interno elas estão encontrando dificuldades com a concorrência das maiores firmas, o que dirá concorrer com outras já consolidadas no âmbito internacional.

O redirecionamento da política de benefícios fiscais (contemplando as pequenas e médias empresas em vez das grandes) geraria efeitos multiplicadores de maior potência, pois abrangeria um número maior de empresas no Estado e serviria até como um redistribuidor de renda, devido ao fato de servir como incentivador para a participação de mais firmas no setor produtivo e comercial do Ceará.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAVALCANTI, Carlos Eduardo G.; PRADO, Sergio. **Aspectos da Guerra Fiscal no Brasil**. Brasília: IPEA; São Paulo: FUNDAP, 1998.
- FEITOSA, Valéria. **Setor Calçadista Já Ocupa 2º Lugar nas Exportações**. Diário do Nordeste. Fortaleza, 29 de Outubro de 2000. Caderno de Negócios, P.01.
- GUERRA, Osvaldo Ferreira. **Estrutura de Mercado e Estratégias Empresariais**. Séries Indústria e Trabalho. Brasília: SESI/DN, 1994.
- Indústria de Calçados Prevê Participação de 4% do PIB**. Diário do Nordeste. Fortaleza, 18 de janeiro de 2000. Caderno de Negócios, P. 02.
- MATUS, Carlos. **Política e Planejamento Econômico**. Brasília: IPEA, 1993.
- LEVY, Alberto R. **Estratégia em Ação**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LISBOA, Antonio; SILVA, Paulo Roberto. **A Indústria de Calçados Tradicional do Ceará – Diagnóstico da Competitividade**. Fortaleza, CE: SEBRAE/CE, 1998.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MONTEIRO, Jorge Vianna. **Estratégia Macroeconômica**. Rio de Janeiro: IPEA/PNPE, 1994.
- RUIZ, Ricardo Machado. **Estratégia Empresarial e Reestruturação Industrial**. Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). 1994 (Dissertação de Mestrado).

## O SINDCALF

O SINDCALF (Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza) é formado por 16 empresas associadas. Sua sede está localizada no prédio da FIEC (Federação das Indústrias do Estado do Ceará) e todas as empresas a ele associadas estão localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza.

O SINDCALF foi fundado em 14/07/1944 e a causa motivadora para a sua criação foi o fortalecimento da indústria de calçados de Fortaleza. A primeira formação do sindicato continha 12 associados e hoje ele representa 16 empresas.

Além do fato de o SINDCALF oferecer a oportunidade de reunir a categoria para a troca de idéias e de opiniões, outros benefícios são desfrutados pelos associados, como convênio com escritório de advocacia, disponibilizando advogados para as empresas; assinatura de revistas com tendências da moda atualizadas; atendente à disposição para esclarecer qualquer dúvida referente ao sindicato; dentre outros.

O que não se pode deixar de colocar é que, ainda assim, o SINDCALF encontra sérias dificuldades para reunir todos os seus associados o que acaba fazendo com que aqueles ausentes em encontros ou reuniões não fiquem a par dos assuntos referentes ao próprio mercado calçadista.

**- SINDCALF -**

**Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza**  
**Relação dos Associados**

1. **Empresa: Bela Ind. e Com. de Calçados Ltda.**  
**Endereço: Av. Pres. Castelo Branco, 2178 - Pirambu**  
**CEP: 60.312-060**  
**Telefone: 223-1944**  
**Represent.: João Célio Araújo Lima**
  
2. **Empresa: Beluzzi Calçados e Acessórios Ltda.**  
**Endereço: Rua Major Weyne, 398 – Jardim América**  
**CEP: 60.415-730**  
**Telefone: 494-3366**  
**Represent.: Edailson Nobre de Lima**  
**Edilson Alves de Lima**  
**Edilson Alves de Lima**
  
3. **Empresa: Crock Beach Serv. para Calçados Ltda.**  
**Endereço: Rua Luis Guimarães, 617 A - Floresta**  
**CEP: 60.336-160**  
**Telefone: 282-2667**  
**Represent.: Walter Hoff**  
**José Nilo Andrade Albuquerque**
  
4. **Empresa: C.V. Couros e Peles Ltda.**  
**Endereço: Rua Walter Pompeu, 865 – Cristo Redentor**  
**CEP: 60.337-180**  
**Telefone: 228-0444 / 228-5331**  
**Represent.: Roseane Oliveira de Medeiros**  
**Márcia Oliveira Pinheiro**  
**Viviane Ponte de Oliveira**
  
5. **Empresa: Fargo Ind. e Com. Ltda.**  
**Endereço: Rua Nunes Valente, 2992 – Dionísio Torres**  
**CEP: 60.126-071**  
**Telefone: 227-2265**  
**Represent.: Estevan Santiago Machado**  
**Tatiana Santiago Machado**  
**Iracema Santiago Machado**

- 6. Empresa: Fortplast Plásticos Ind. Ltda.**  
**Endereço:** Av. Vinte de Janeiro, 1976 – Barra do Ceará  
**CEP:** 60.331-200  
**Telefone:** 485-1370  
**Represent.: José Ribamar Cardoso**
- 7. Empresa: Grendene S/A**  
**Endereço:** Rua Cândido Castelo Branco, 865 – Barra do Ceará  
**CEP:** 60.331-190  
**Telefone:** 485-1033  
**Represent.: Jaime Bellicanta**  
**Hercílio Helton e Silva**
- 8. Empresa: Incanorte – Ind. de Calçados do Nordeste Ltda.**  
**Endereço:** Rua Tereza Cristina, 1295 – Farias Brito  
**CEP:** 60.015-141  
**Telefone:** 254-4624  
**Represent.: José Ruimar Fernandes Pinheiro**  
**Maria Náisa Fernandes Pinheiro**
- 9. Empresa: Ind. e Com. David Ltda.**  
**Endereço:** Rua Raul Cabral, 781 - Montese  
**CEP:** 60.420-230  
**Telefone:** 491-9090  
**Represent.: Francisco de Assis Bezerra**  
**Zilneide Ribeiro Bezerra**
- 10. Empresa: Ind. e Com. de Calçados Dólmen Ltda.**  
**Endereço:** Rua Conselheiro Tristão, 538/544 – José Bonifácio  
**CEP:** 60.050-100  
**Telefone:** 252-2979  
**Represent.: Marilene Lima Rodrigues**  
**Valquíria Araújo Lima**  
**Ielida Araújo Lima**
- 11. Empresa: J. Alberto Lima**  
**Endereço:** Rua César Correia, 83 – Barra do Ceará  
**CEP:** 60.336-430  
**Telefone:** 228-5800  
**Represent.: José Alberto Lima**

- 12. Empresa: Luhel Artefatos de Couro Ltda.**  
**Endereço:** Av. João Pessoa, 4018 - Damas  
**CEP:** 60.425-680  
**Telefone:** 494-7378 / 494-8463  
**Represent.:** Luis Helder Sobreira Mota
- 13. Empresa: M.C. Caldas Ind. e Com. Ltda.**  
**Endereço:** Rua Jorge Severiano, 860 – Vila União  
**CEP:** 60.420-180  
**Telefone:** 272-1166  
**Represent.:** Argemiro Ayres do Nascimento Neto
- 14. Empresa: Recamonde Artefatos de Couro Ltda.**  
**Endereço:** Av. Francisco Sá, 5426 - Colônia  
**CEP:** 60.310-002  
**Telefone:** 282-2155  
**Represent.:** Raimundo Nonato Paiva Recamonde  
Emilio Paiva Recamonde
- 15. Empresa: Silveira & Sousa Ltda. (Calçados Kind)**  
**Endereço:** Av. Pres. Castelo Branco, 2110 - Pirambu  
**CEP:** 60.312-060  
**Telefone:** 223-9391  
**Represent.:** Francisco Homero Guedes da Silveira  
Geraldo Ricardo da Silveira
- 16. Empresa: Última Via Ind. e Com. Ltda.**  
**Endereço:** Rua Gen. Melo Machado, 28 - Aldeota  
**CEP:** 60.125-200  
**Telefone:** 244-3662  
**Represent.:** Maria Águida Freitas de Silva Pena

**Universidade Federal do Ceará – UFC**  
**Faculdade de Economia**  
**Departamento de Economia Aplicada**

**Pesquisa Sobre a Indústria Cearense de Calçados**  
**Aluno: Marcel Moraes – N.º de Matrícula: 9305530**  
**Orientador: Prof. Paulo Neto**

**I – IDENTIFICAÇÃO E INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA**

1. Denominação (Razão Social):
2. Telefone(s):
3. Quantidade de Funcionários:
4. Natureza Jurídica:
  - 4.1 Firma Individual: ( )
  - 4.2 Sociedade LTDA. ( )
  - 4.3 Sociedade Anônima ( )
  - 4.4 Outra (especificar) ( )
5. Capacidade de produção diária praticados pela empresa:

Linha de Produtos	Número de pares	Preço Unitário
5.1 Calçados masculinos		
5.2 Calçados femininos		
5.3 Calçados infantis		
5.4 Sandálias surf		
5.5 Tênis		
5.6 Outros (especificar)		
6. Principais matérias primas / componentes (como % do valor total adquirido):

Matérias Primas	Componentes
6.1 Couro: .....%	6.5 Solado: .....%
6.2 Plástico: .....%	6.6 Salto: .....%
6.3 Borracha: .....%	6.7 Palmilha: .....%
6.4 Outros (espec.) .....%	6.8 Outros(espec.) .....%
100%	100%

**II – CAPACIDADE PRODUTIVA, GERENCIAL E TECNOLÓGICA**

1. Qual a principal razão ou motivação dos investimentos realizados pela empresa?
  - 1.1 Ampliação da capacidade ( )
  - 1.2 Modernização ( )
  - 1.3 Ambos ( )
2. Como é realizado o controle de qualidade na empresa?
  - 2.1 Em todas as etapas da produção ( )
  - 2.2 Em etapas essenciais da produção ( )
  - 2.3 No final da produção ( )
  - 2.4 Em determinadas ( )
  - 2.5 Não realiza ( )

3. Que instrumentos de controle contábil / gerencial e financeiro são utilizados pela empresa?

- 3.1 Controle de caixa ( )
- 3.2 Fluxo de caixa ( )
- 3.3 Planilha de custo ( )
- 3.4 Programação das necessidades de material e de investimento ( )
- 3.5 Controle de estoque de matérias primas ( )
- 3.6 Controle de estoque de produtos acabados ( )

4. Quais as técnicas gerenciais relacionadas a seguir, são utilizadas pela sua empresa?

- 4.1 Controle de qualidade total
- 4.2 Just-in-time
- 4.3 Círculos de controle de qualidade
- 4.4 Kanban
- 4.5 Células de produção
- 4.6 Controle estatístico de processos

5. Caso tenha usado automação ou algumas das técnicas de organização de produção, anteriormente referidas, indique o sentido das mudanças obtidas, utilizando a escala a seguir. Não se alterou (1), aumentou (2), diminuiu (3), melhorou (4) e piorou (5):

Mudança Gerenciais	Automação	Técnicas
5.1 Qualidade do produto	( )	( )
5.2 Custos de produção	( )	( )
5.3 Tempo de Fabricação	( )	( )
5.4 Nível de estoque	( )	( )
5.5 Prazos de entrega	( )	( )
5.6 Espaço fixo disponível	( )	( )
5.7 Peças defeituosas	( )	( )
5.8 Rotatividade da mão-de-obra	( )	( )
5.9 Número de empregados	( )	( )
5.10 Perfil dos empregados (polivalentes)	( )	( )

6. As seções mais beneficiadas com as mudanças, indicadas em 14, foram:

Modelagem ( )	Corte ( )	Costura ( )
Montagem ( )	Acabamento ( )	Outros (espec.) ( )

7. Qual a posição da empresa com relação as normas de garantia de qualidade ISO 9000?

- 7.1 Desconhece as normas
- 7.2 Conhece mas não vai implantar
- 7.3 Está sendo implantado
- 7.4 Concluiu a implantação e obteve o certificado

8. Qual a idade média dos equipamentos (mais importantes) utilizados na produção?

Equipamentos	Até 5 anos	6 a 10 anos	mais de 10 anos
8.1 Balancins de corte	( )	( )	( )
8.2 Máquinas de costura	( )	( )	( )
8.3 Máquinas de chanfrar	( )	( )	( )
8.4 Máquinas de prensar	( )	( )	( )
8.5 Máquinas de lixar	( )	( )	( )
8.6 Máquinas de virar cortes	( )	( )	( )
8.7 Outros (especificar)	( )	( )	( )

1. Origem da principal matéria prima / componente (como % do valor total adquirido):

Mercados	Matéria Prima		Componentes	
	Ult. 3 anos	Prox. Anos	Ult. 3 anos	Prox. Anos
1.1 Local	.....%	.....%	.....%	.....%
1.2 Regional	.....%	.....%	.....%	.....%
1.3 Nacional	.....%	.....%	.....%	.....%
1.4 Externo	.....%	.....%	.....%	.....%
	100%	100%	100%	100%

2. Destino da produção

Mercados	Últimos 3 anos	Próximos Anos
2.1 Mercado Local	.....%	.....%
2.2 Mercado interno regional	.....%	.....%
2.3 Mercado interno nacional	.....%	.....%
2.4 Mercado externo	.....%	.....%

3. Principais concorrentes dos calçados fabricados pela empresa:

Concorrentes	Calç. Masc.	Calç. Fem.	Calç. Inf.	Tênis
3.1 Produto importado	( )	( )	( )	( )
3.2 Produto nacional	( )	( )	( )	( )
3.3 Produto Local	( )	( )	( )	( )

4. Quais os prazos de pagamentos, utilizados pela empresa, na vida dos produtos, e compra das matérias primas? (a escolha pode ser múltipla).

Prazos	Matérias Primas	Calçados
4.1 À vista	( )	( )
4.2 30 dias	( )	( )
4.3 60 dias	( )	( )
4.4 90 dias	( )	( )
4.5 Outros (especificar)	( )	( )

5. Quais os canais de comercialização utilizados pela empresa? (como % de utilização)

5.1 Venda direta ao consumidor final	.....%
5.2 Venda a atacadistas	.....%
5.3 Venda a varejistas	.....%
5.4 Representantes	.....%

6. Caso a empresa exporte para o exterior, indique se a tendência nos próximos 3 anos será:

6.1 Aumentar as exportações	( )
6.2 Reduzir as exportações	( )
6.3 Estabilizar as exportações	( )

7. A empresa conhece a política de incentivos do governo estadual para a exportação?

7.1 Não conhece	( )
7.2 Conhece, mas não utiliza	( )
7.3 Utiliza	( )

8. Marque com X na coluna da esquerda para indicar quais dos atributos abaixo são favoráveis ou desfavoráveis a competitividade da empresa. Na coluna da direita, coloque 1, 2 ou 3 para indicar a importância de cada atributo como fonte de competitividade, conforme a especificação seguinte: Pouco importante (1), Importante (2) e Muito importante (3).

Fav.	Desf.	Atributos	Importância
( )	( )	Custo de Produção	( )
( )	( )	Qualidade do produto	( )
( )	( )	Identificação / aceitação da marca	( )
( )	( )	Eficiência da assistência técnica	( )
( )	( )	Condição de acesso ao mercado externo	( )
( )	( )	Grau de sofisticação tecnológica do produto	( )
( )	( )	Prazos de entrega	( )
( )	( )	Conformidades às especificações técnicas	( )
( )	( )	Agilidade do desenvolvimento de novos produtos	( )
( )	( )	Verticalização da produção	( )
( )	( )	Linha de produção diversificada	( )
( )	( )	Economia de escala	( )
( )	( )	Porte da empresa	( )
( )	( )	Custos de matérias primas / componentes	( )
( )	( )	Qualidade das matérias primas / componentes	( )
( )	( )	Atendimento aos clientes	( )
( )	( )	Articulação com fornecedores	( )
( )	( )	Rapidez na entrega de matérias primas	( )
( )	( )	Importação de equipamentos do exterior	( )
( )	( )	Ampla mercado interno	( )
( )	( )	Facilidade de importação de matérias primas	( )
( )	( )	Tarifa de energia	( )
( )	( )	Tarifa de telecomunicações	( )
( )	( )	Transportes (qualidade e tarifas)	( )
( )	( )	Custos de pesquisa e desenvolvimento	( )
( )	( )	Condições de acesso a novas tecnologias	( )
( )	( )	Custos de transferência de tecnologias	( )
( )	( )	Rapidez na difusão de tecnologia	( )
( )	( )	Custo de mão-de-obra	( )
( )	( )	Disponibilidade de crédito	( )
( )	( )	Condições de financiamento (juros/prazos/carências)	( )
( )	( )	Incentivos fiscais para investimento fixo	( )
( )	( )	Incentivos financeiros para capital de giro	( )
( )	( )	Importação de produtos similares (concorrência)	( )
( )	( )	Redução de alíquotas p/ importação de insumos	( )
( )	( )	Permissão para importação de insumos	( )
( )	( )	Redução de alíquotas p/ importação de equipamentos	( )
( )	( )	Encargos sociais	( )
( )	( )	Carga tributária (impostos)	( )
( )	( )	Nível de escolaridade	( )
( )	( )	Educação básica	( )
( )	( )	Ensino técnico especializado	( )
( )	( )	Educação superior	( )
( )	( )	Qualidade de mão-de-obra	( )
( )	( )	Cursos de capacitação da mão-de-obra	( )
( )	( )	Integração com centro de pesquisa	( )
( )	( )	Direitos de propriedade	( )
( )	( )	Normas de defesa de consumidor	( )
( )	( )	Normas de controle ambiental	( )
( )	( )	Condições de acesso a tecnologia estrangeira	( )
( )	( )	Barreiras tarifárias ao comércio	( )
( )	( )	Cooperação tecnológica com o exterior	( )
( )	( )	Efetivação do MERCOSUL	( )

9. Dentre os indicadores abaixo, indique e numere pela ordem de importância (1, 2, ..., 10), aqueles que construirão a base da estratégia competitiva da empresa para os próximos anos:

- 12.1 Redução de preços / custos de produção ( )
- 12.2 Melhoria de qualidade do produto ( )
- 12.3 Maior flexibilidade na produção ( )
- 12.4 Redução nos prazos de entrega ( )
- 12.5 Linhas de produto mais diversificados ( )
- 12.6 Verticalização da produção ( )
- 12.7 Implantar / melhorar o atendimento pós-venda ( )
- 12.8 Estabelecer / ampliar a parceria com fornecedores ( )
- 12.9 Aumentar o grau de sofisticação tecnológica dos produtos ( )
- 12.10 Outros (especificar) ..... ( )

#### IV – PROBLEMAS DECORRENTES DA ENTRADA DE NOVAS FIRMAS

1. Quais as dificuldades enfrentadas pela sua empresa? Citar

2. O que você atribui como causa de tais dificuldades?

3. Enumere, em ordem crescente de importância, os principais problemas enfrentados pela sua empresa como decorrência dos incentivos fiscais concedidos pelo governo à empresas de fora do Estado?

- 3.1 Problemas com fornecedores ( )
- 3.2 Perda de mercado ( )
- 3.3 Produtos concorrentes de melhor qualidade ( )
- 3.4 Preços mais baixos praticados pelos concorrentes ( )
- 3.5 Maior produtividade das empresas concorrentes ( )

4. Como você identifica a característica das novas empresas que seja mais prejudicial ao seu negócio?

- 4.1 Tecnologia sofisticada ( )
- 4.2 Gestão ( )
- 4.3 Aporte de capital a baixo custo ( )
- 4.4 Não pagamento de ICMS (incentivo fiscal) ( )
- 4.5 Mão de obra mais qualificada ( )

5. Avalie o grau de importância dos indicadores abaixo, em relação a sua influência sobre a rentabilidade do setor de calçados, utilizando um dos seguintes níveis: baixo (1), médio (2), alto (3).

- | Indicadores                             | Grau de Importância |
|---|---------------------|
| 5.1 Ameaça de novas firmas              | ( )                 |
| 5.2 Ameaça de novos produtos e serviços | ( )                 |
| 5.3 Rivalidade entre os concorrentes    | ( )                 |
| 5.4 Poder de barganha dos concorrentes  | ( )                 |
| 5.5 Poder de barganha dos fornecedores  | ( )                 |
| 5.6 Outros (especificar).....           | ( )                 |

6. Quais as principais barreiras enfrentadas pela empresa para exportar calçados para o exterior? (Numere suas respostas de 1 a 6, pela ordem de importância).

- 6.1 Qualidade do produto ( )
- 6.2 Desconhecimento do mercado ( )
- 6.3 Concorrência acirrada ( )
- 6.4 Falta de incentivos governamentais ( )
- 6.5 Canais de comercialização inadequados ( )
- 6.6 Tarifas portuárias ( )