



EAE 508

Organização Industrial

Análise Setorial

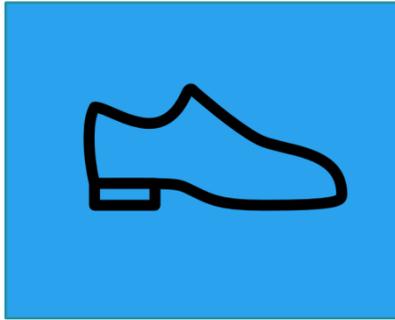
Setor Calçadista

Daniel Barranco – 8963187

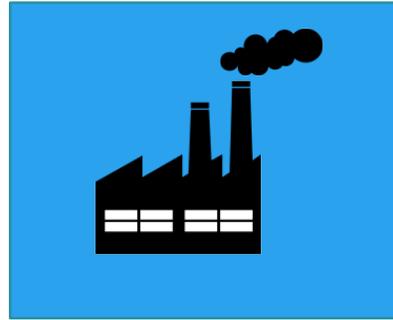
Luiza Magina – 8963722

Silmara Ferreira – 8963357

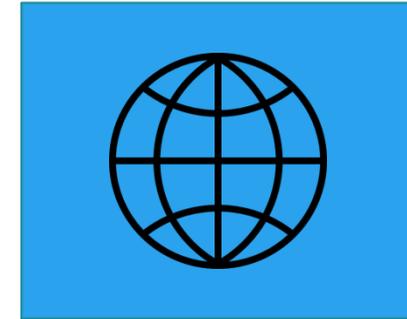
Introdução



Por ano são produzidos aproximadamente 20 bilhões de pares de calçados no mundo.



O Brasil é o terceiro maior produtor mundial. Em 2016, a produção brasileira foi de 954 milhões de pares, tanto para consumo interno quanto para exportação.

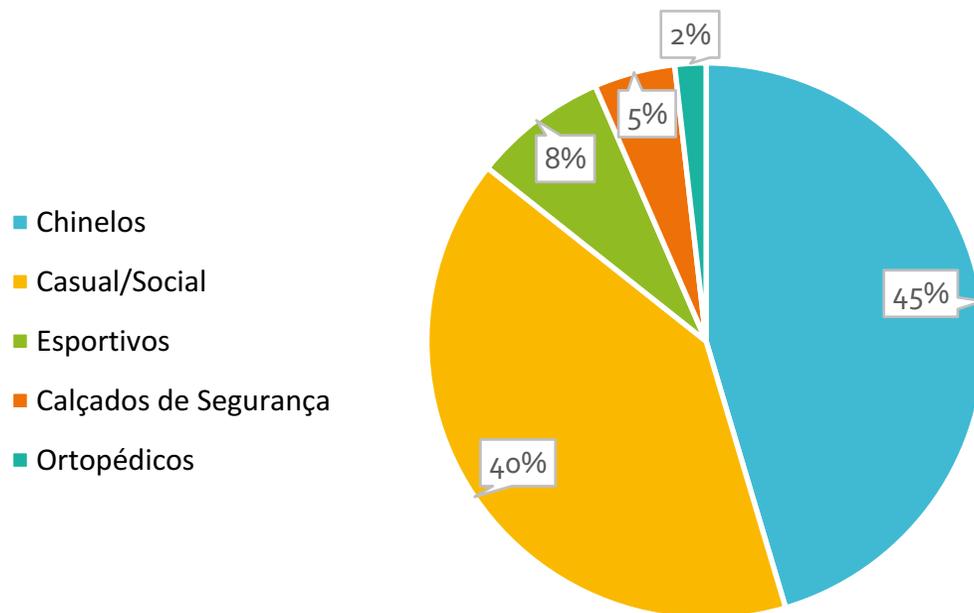


Apenas China e Índia produzem mais calçados que o Brasil. Em 2016 as produções dos dois países foram de 11 bilhões de pares e 2,6 bilhões de pares respectivamente. Esses dois países também são os dois maiores mercados consumidores.

O calçado brasileiro

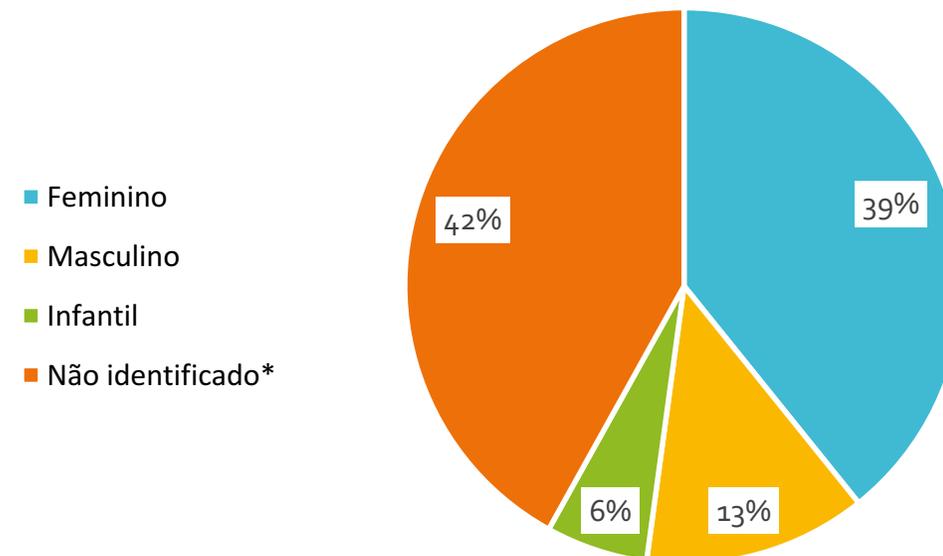


PRODUÇÃO POR TIPO - 2016



Fonte: Abicalçados

PRODUÇÃO POR GÊNERO - 2016



*Não identificado: Calçados unissex, de segurança, ortopédicos entre outros com gênero não informado

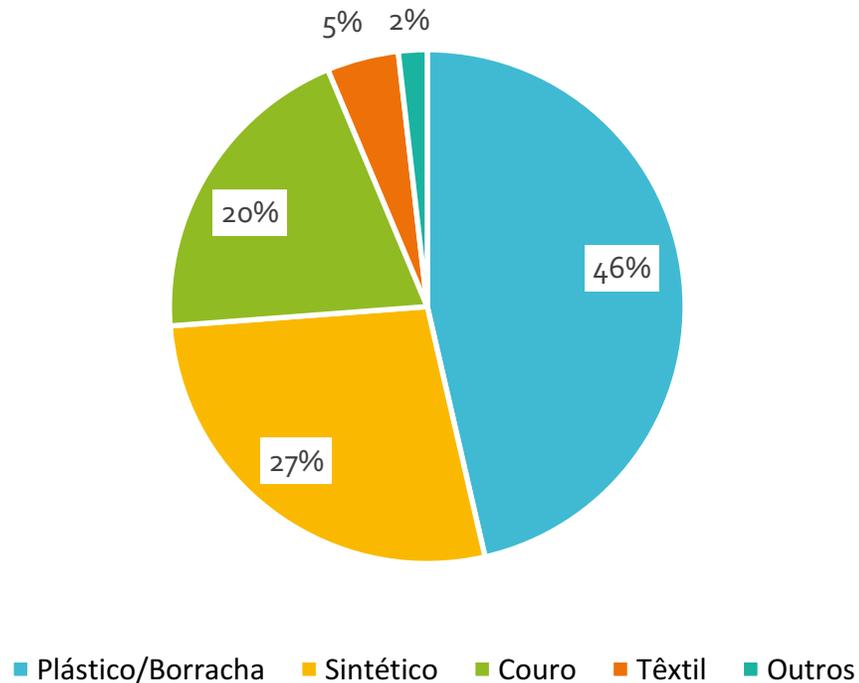
Fonte: Abicalçados

- Grande parte da produção brasileira que tem gênero identificado, é voltada ao público feminino.
- Os chinelos e calçados casuais e sociais dominam a produção brasileira.

Produção brasileira e matérias primas



MATERIAL PREDOMINANTE - 2016



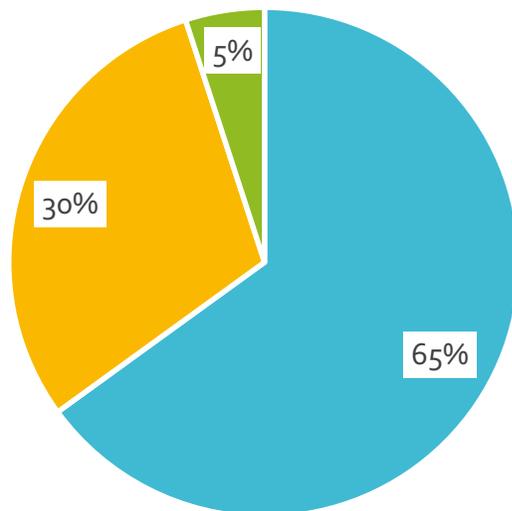
Fonte: IBGE/Abicalçados

- Quase metade da produção é de calçados de plástico ou borracha. Esta é a matéria prima dos chinelos, principal tipo produzido no Brasil.
- A produção de calçados de plástico/borracha é muito forte no Nordeste.
- A produção de calçados de couro ocorre principalmente no Rio Grande do Sul.
- Couro é a matéria prima predominante em grande parte dos calçados exportados pelo Brasil.

Características dos produtores



ESTRUTURA DE CUSTOS DA PRODUÇÃO - 2016



■ Matéria prima ■ Mão de obra ■ Outros

Fonte: DEPEC - Bradesco

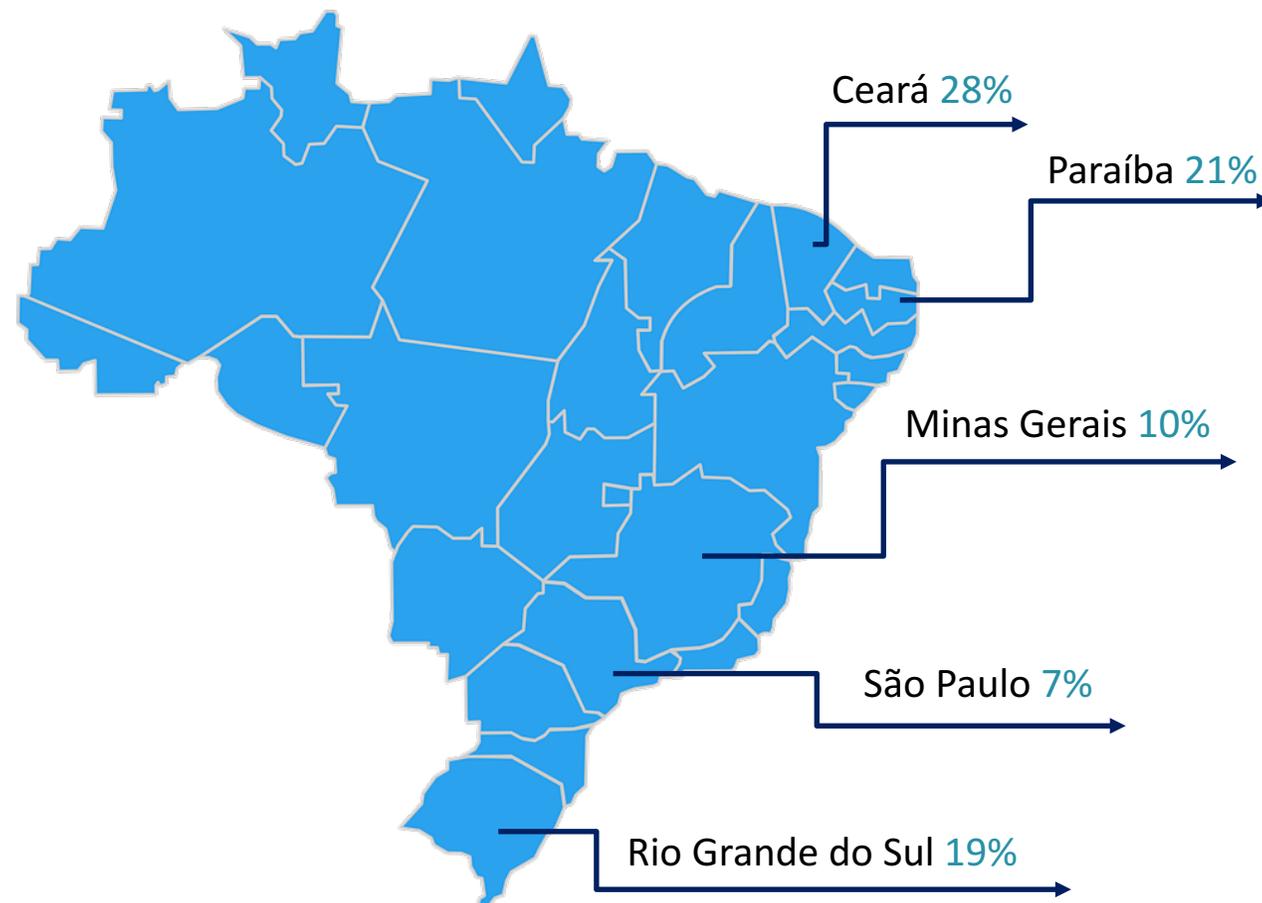
- Existem no Brasil aproximadamente 7,7 mil produtores de calçados.
- Maioria das empresas possui gestão familiar, sem a adoção de técnicas modernas de administração.
- Produção de calçados em couro é intensiva em mão de obra e pouco automatizada. Produção de calçados de plástico/borracha com maior automatização.
- Matéria prima para a produção de calçados de plástico/borracha vem da indústria petroquímica e seus custos são dolarizados.

Geografia da produção



- A região Nordeste é responsável por quase 60% da produção.
- Em alguns estados a produção está centralizada em polos calçadistas (Exemplos: Polo de Campina Grande - PE (92% da produção estadual), Polo de Franca - SP (36,1% da produção estadual) e Polo de Birigui - SP (46,1% da produção estadual). Já em outros estados, não há um polo calçadista, a produção é dispersa territorialmente.

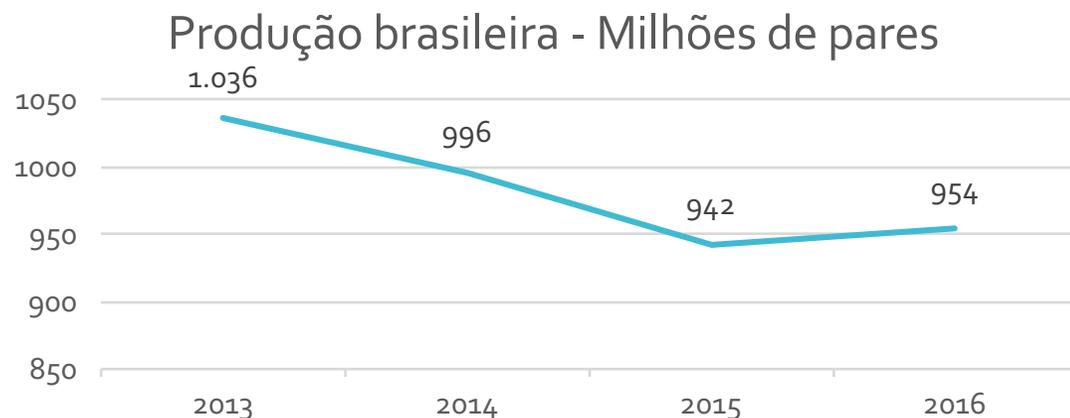
Segmentação da produção brasileira de calçados por regiões e Unidades da Federação em 2016



Números do setor

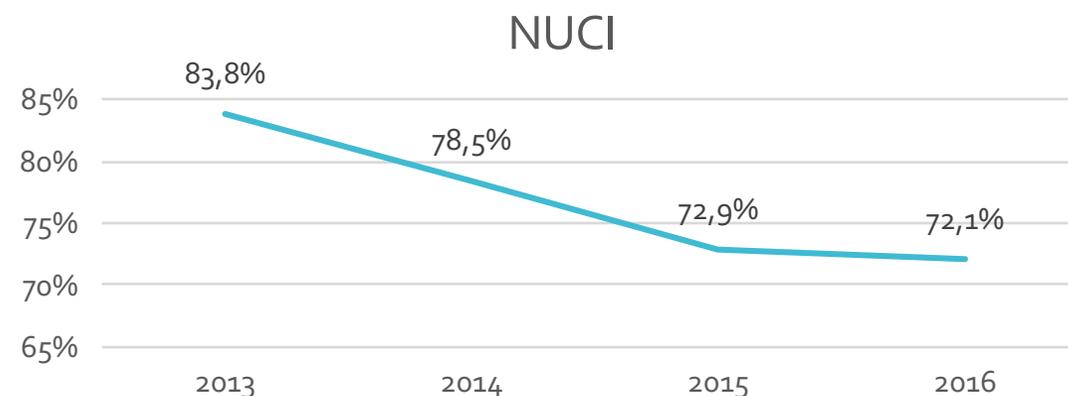


A produção calçadista brasileira apresentou queda em volume entre 2014 e 2015, com pequena recuperação no ano de 2016. O principal motivo apresentado para essa recuperação foi a desvalorização cambial, que trouxe efeitos positivos no volume de exportação e reduziu o coeficiente de importações.



Fonte: Abicalçados

Apesar do aumento de produção em 2016, o Nível de Utilização da Capacidade Instalada (NUCI) vem caindo desde 2013. Por conta disso, não devem ocorrer grandes investimentos com a finalidade de elevar a capacidade produtiva do setor neste ano.

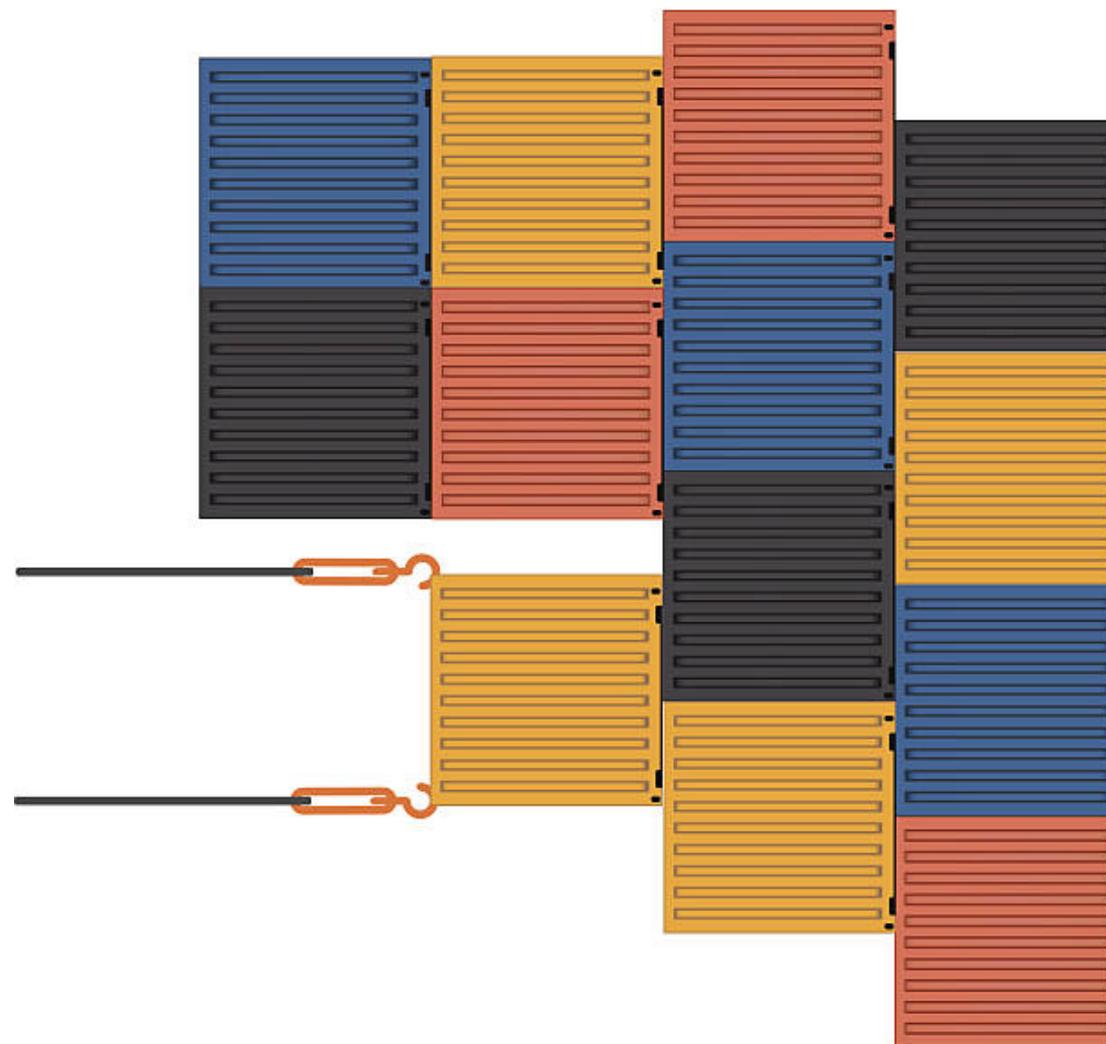


Fonte: Abicalçados

Calçado brasileiro no exterior



- Em 2016 foram exportados 125,6 milhões de pares, representando US\$ 998 milhões em valor exportado.
- Ao compararmos com 2015, o valor exportado subiu percentualmente mais do que a quantidade de pares, o que indica elevação do valor médio de calçados exportados pelo Brasil em 2016.
- Aumento em valor médio é reflexo do aumento significativo da exportação de calçados em couro, que têm valor médio maior do que os calçados de plástico e borracha
- Em 2016, os calçados representaram 3,5% de todas as exportações brasileiras.



Calçado brasileiro no exterior



Quando analisamos os principais destinos da exportação brasileira pensando em valor exportado, Estados Unidos e Argentina ocupam a primeira e segunda posições, com 22,2% e 11,2% respectivamente.



Já sob a ótica da quantidade de pares exportados, Paraguai e Estados Unidos ocupam as primeiras posições, recebendo respectivamente 11,6% e 10,5% dos calçados exportados em 2016.



O coeficiente de exportações, que mede o percentual da produção nacional que é exportado, tem se mantido em torno de 13% nos últimos anos.

Estados produtores e a exportação

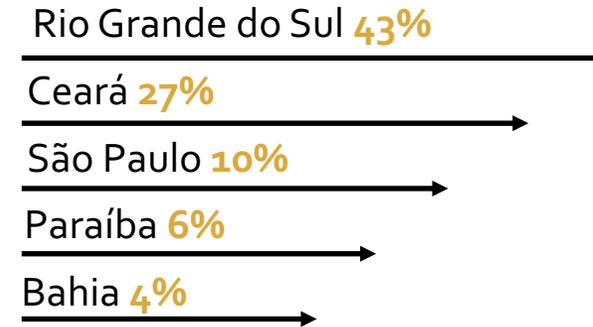


- Podemos notar diferenças ao analisar a participação dos estados quando classificamos por valor e quantidade. Essa diferença se dá principalmente pelo tipo de calçado exportado. No RS estão empresas que, de maneira geral, produzem calçados de couro, enquanto no CE concentram-se as empresas que utilizam plástico e borracha como matéria prima principal.
- Os calçados de couro possuem valor médio maior, fazendo com que o RS lidere as exportações em valor. O valor médio do calçado exportado por RS é de US\$ 15, já do calçado proveniente do CE é de US\$ 5.

Participação dos estados



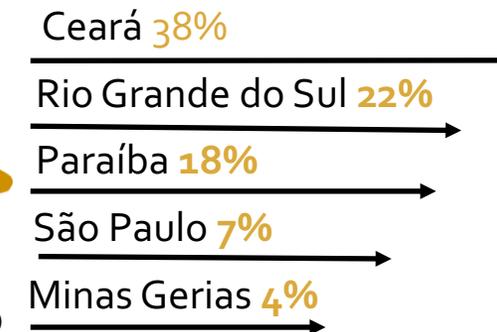
Em US\$



Fonte: Abicalçados



Volume exportado



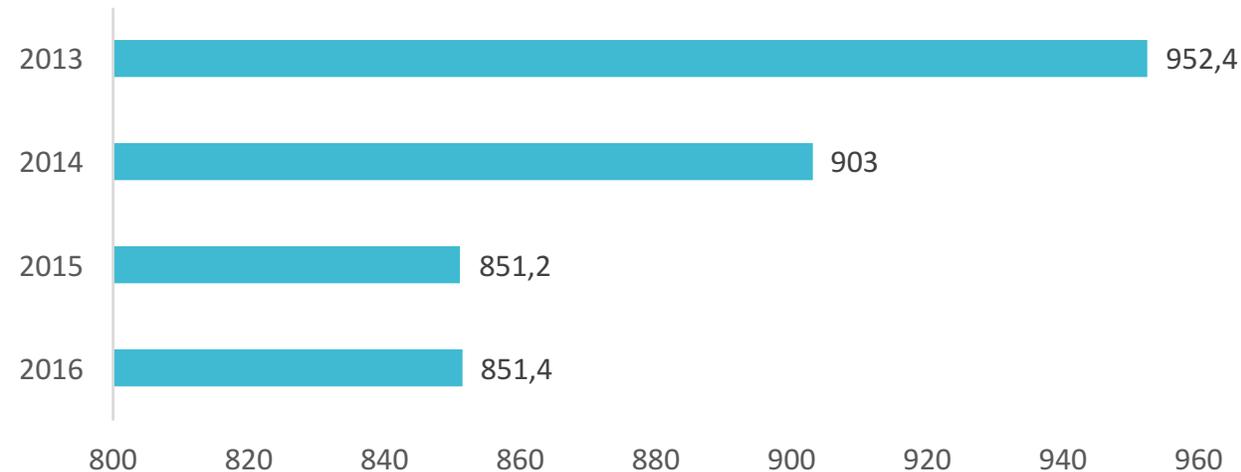
Fonte: Abicalçados

Mercado interno



- O consumo aparente (produção total + importações - exportações) de calçados no Brasil se manteve estável entre 2015 e 2016, em torno de 851 milhões de pares.
- Desse total consumido, cerca de 98% (829 milhões de pares) foi produzido dentro do país.

Consumo aparente - Milhões de pares



Fonte: Abicalçados

Mercado interno - importações



A importação de calçados tem caído nos últimos anos, tanto em valor quanto em volume. Essa queda tem sido atribuída a três fatores: queda de renda por conta da crise, desvalorização da moeda nacional e a sobretaxa por dumping aos calçados chineses.



Aproximadamente 75% dos calçados importados (15 milhões de pares) vêm da China ou Vietnã. O preço médio de um calçado importado é US\$ 15,14.



Mais da metade dos calçados importados têm material têxtil como predominante, um dos materiais menos utilizados na produção brasileira. Isso indica que o Brasil tem dificuldade competitiva em calçados de material têxtil, como calçados esportivos, que representam 20% dos calçados importados.



Dumping Chinês



- De acordo com entendimento da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), a China pratica Dumping na venda de calçados ao Brasil
- Desde 2009 é aplicada sobretaxa na importação de calçados oriundos da China.
- Tarifa gerou redução das importações, beneficiando a indústria nacional

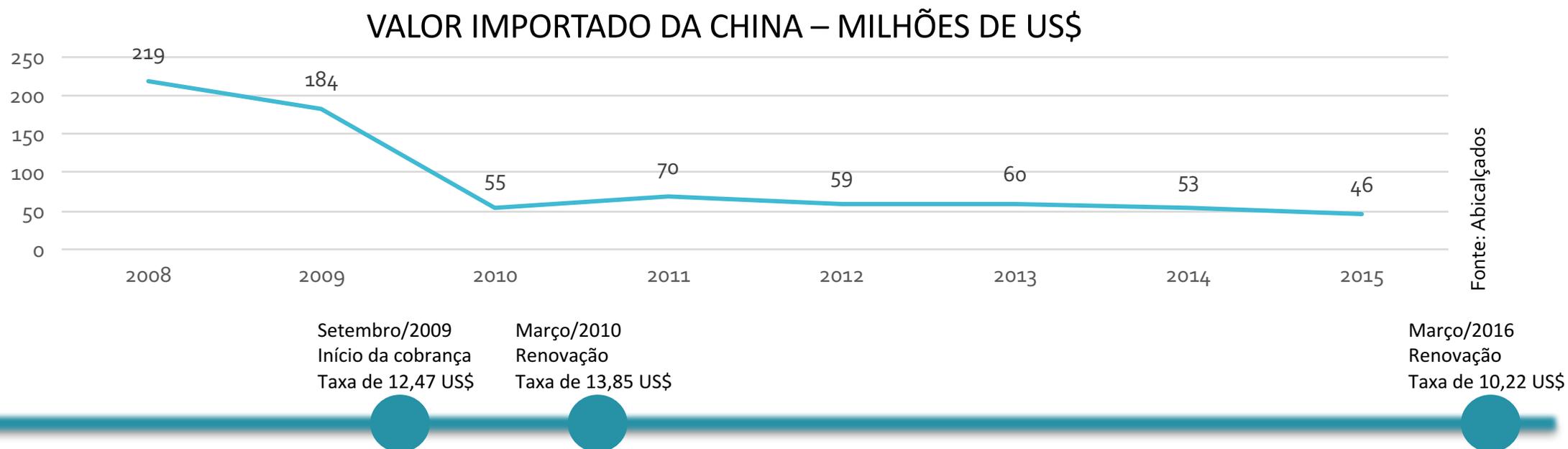
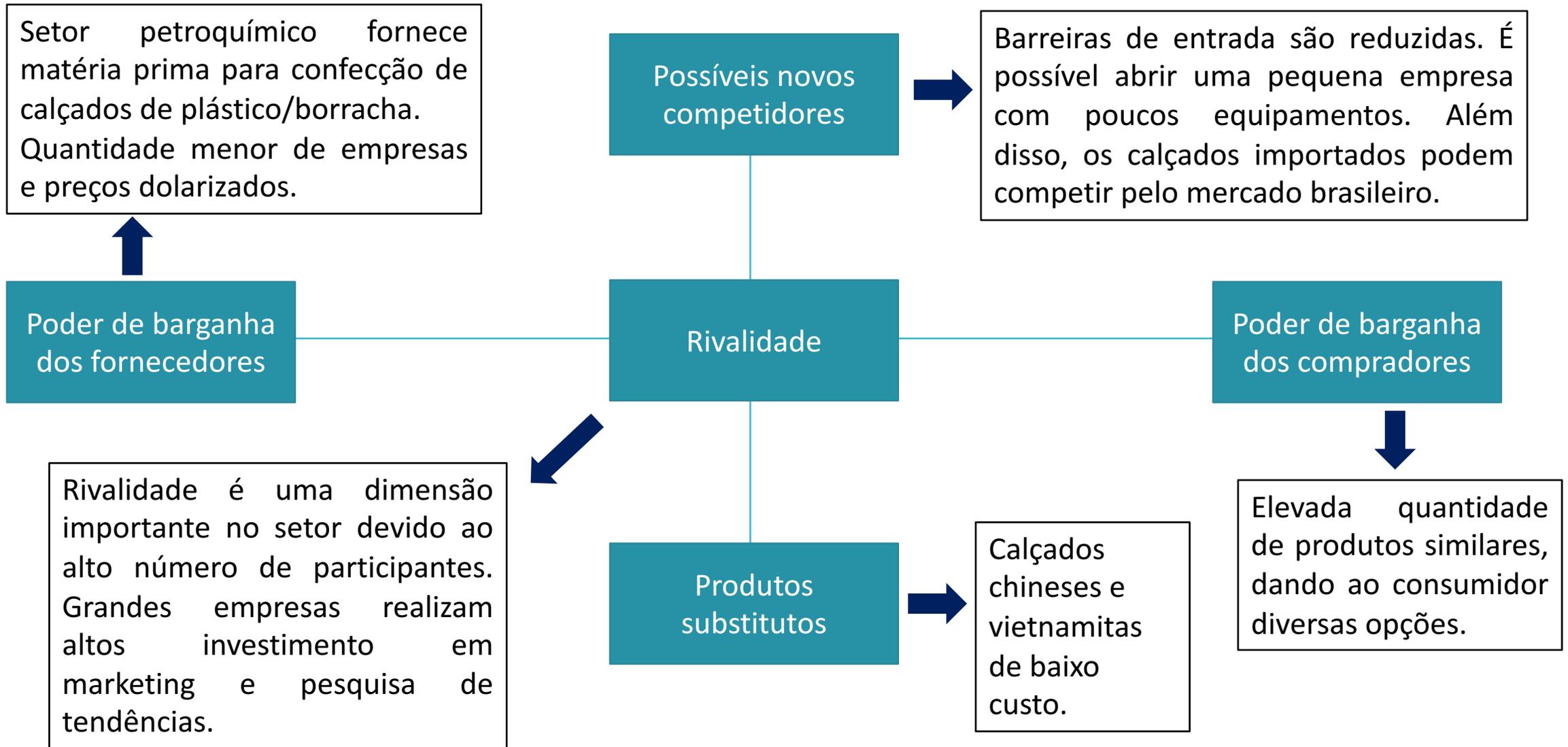


Diagrama de Porter

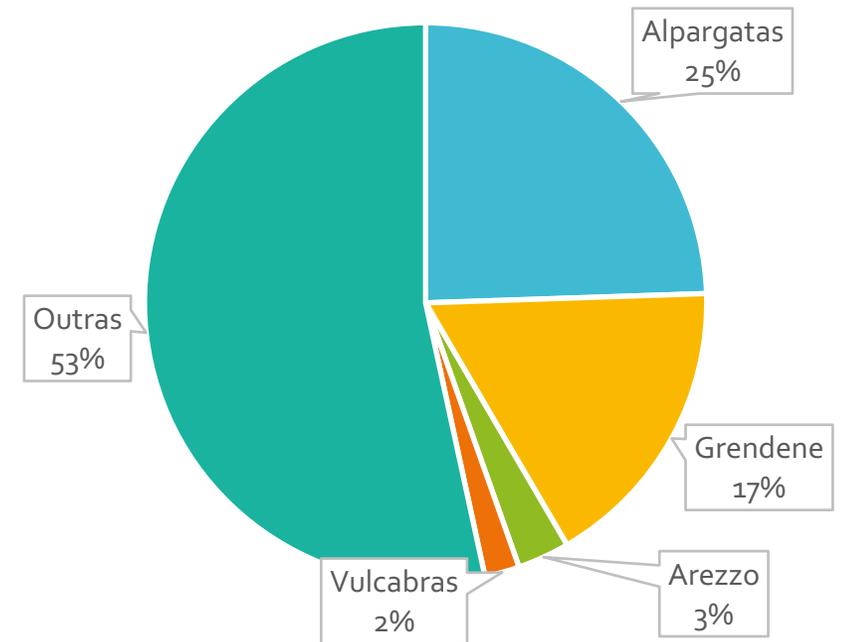


Concorrência do Setor



- **CR4:** O índice CR4 mede o coeficiente de concentração das 4 maiores empresas dentro de um determinado setor. Para o setor calçadista, o índice é de 46,28%. Sendo que Alpargatas e Grendene detêm, sozinhas, aproximadamente 40% do mercado.
- **HHI:** O índice HHI analisa a soma dos quadrados da fatia de mercado de cada empresa do setor. Para o setor calçadista o índice fica em 900.
- Por ter HHI menor que 1000, temos uma indicação de que o setor é competitivo.
- Apesar do setor ser competitivo, as duas maiores empresas (Alpargatas e Grendene) são donas de uma fatia considerável do mercado.
- A Alpargatas é a maior calçadista da América Latina, com participação de 25% no mercado brasileiro e com operações no Brasil e na Argentina.
- Vulcabrás já foi a maior empresa do setor, mas perdeu espaço nos últimos anos, passando por momentos difíceis.
- Existem no setor muitas empresas pequenas, de administração familiar e produção pequena e extremamente manual.

MARKET SHARE - 2016

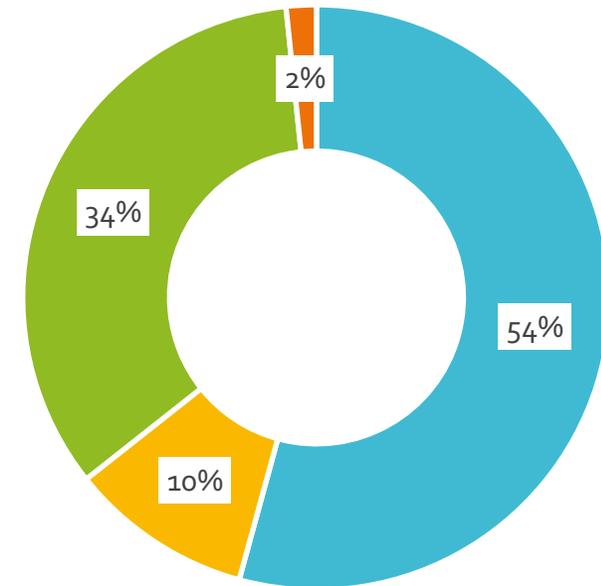


Fonte: Informações financeiras das empresas.



- Empresa fundada há mais de 100 anos e atualmente é a maior do setor.
- Possui 4 fábricas no Brasil e 7 na Argentina. Exporta a marca Havaianas para mais de 100 países.
- Possui 600 pontos de venda próprios no Brasil e exterior, a maioria da marca Havaianas. Além disso, os produtos da Alpargatas são vendidos em cerca de 150 mil pontos de venda no Brasil e 10 mil no exterior.
- 2002: Camargo Correa compra o controle acionário da Alpargatas.
- 2015: Camargo Correa vende controle para a J&F por R\$ 2,66 bilhões após a empreiteira ter sido envolvida na Operação Lava Jato.
- 2017: Após delação dos irmãos Batista, J&F coloca em curso processo de desinvestimentos. Controle da Alpargatas é vendido para o fundo Cambuhy Investimentos e Itaúsa.
- Empresa está listada no nível 1 da Bovespa, segmento que compromete-se com altos padrões de transparência e governança corporativa.

Estrutura Acionária



■ Itaúsa / Cambuhy ■ Silvio Tini/Bonsucex ■ Mercado ■ Tesouraria

Fonte: Bovespa

Grendene



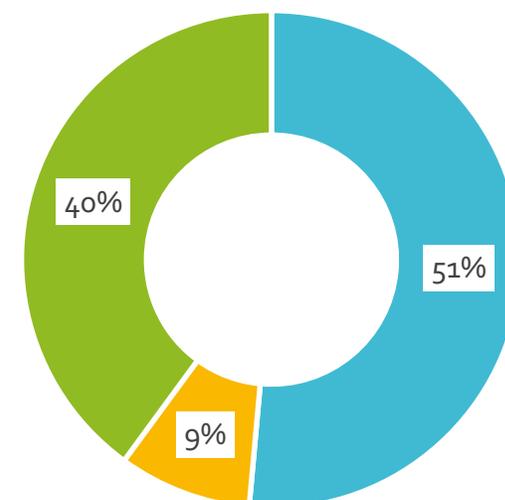
- Foi fundada em 1971 e em 2004 abriu seu capital na Bovespa, é participante do Novo Mercado da Bovespa.
- Possui 11 fábricas em três estados brasileiros: Ceará (9), Bahia (1) e Rio Grande do Sul (1). Além de uma fábrica de PVC para consumo próprio, trazendo certa verticalização na produção.
- Produz calçados tanto para exportação quanto para o mercado interno sendo que a proporção é de 75% da produção para o mercado interno e 25% para exportação.
- Os produtos da marca são vendidos em 60 mil pontos de venda no Brasil e 20 mil pontos de venda no exterior.
- É a segunda maior empresa brasileira do setor calçadista.
- É controlada pela família fundadora da empresa e possui 28% das ações negociadas na Bovespa. Empresa listada no Novo Mercado, seguindo padrões de governança corporativa.





- Empresa fundada em 1972 que produz calçados femininos e bolsas. Em 2011 abriu seu capital na Bovespa.
- Possui 560 lojas no Brasil e 7 no exterior. Desse total, 50 lojas próprias e 517 são franquias. 70% das lojas são da marca Arezzo e 10% da marca Schutz.
- Além da grande cadeia de lojas, os produtos das 5 marcas da Companhia também são vendidos em loja online no site da empresa.
- O produto é diferenciado, atingindo um público de poder aquisitivo maior.
- Sistema de outsourcing: Os calçados e bolsas são produzidos na fábrica da empresa no Rio Grande do Sul e também em fábricas e ateliers independentes, que são contratados esporadicamente de acordo com as necessidades de cada coleção. Esse modelo reduz a necessidade de investimentos em capacidade instalada.
- Para garantir padronização e ganhos de escala, a empresa fornece parte das matérias-primas utilizadas pelas fábricas independentes.
- É controlada pela família fundadora, que detém 51,43% do capital. Outros 48,57% circulam no mercado.

Estrutura Acionária



- Alexandre Birman/Anderson Birman
- Aberdeen Asset Management
- Mercado

Fonte: Bovespa

Vulcabrás



- Empresa fundada em 1952 e atualmente está se recuperando de um momento de dificuldades. Já foi líder do setor mas atualmente tem apenas 2% do mercado.
- No passado possuía 29 fábricas, muitas delas pequenas e ineficientes. Após reestruturação, grande parte delas foi fechada e atualmente a empresa possui 3 fábricas localizadas no Ceará, Bahia e Sergipe.
- Os produtos da marca são vendidos em 15 mil pontos de venda no Brasil e 3 mil no exterior.
- Passou por reestruturação nos últimos três anos, com a finalidade de reduzir custos.
- Após 5 anos de prejuízo, a Vulcabrás começou a dar sinais positivos. No ano de 2016 foi registrado um tímido lucro e no primeiro semestre de 2017 a companhia teve lucro de R\$ 51,6 milhões.
- Além do corte de custos, outro fator que está contribuindo para os bons resultados da empresa são o aumento nas vendas dos calçados esportivos da Olympikus. Apesar do apelo em design e tecnologia, os produtos da marca têm preços menores que os calçados esportivos importados. Com a crise econômica, muitos consumidores foram forçados a mudar de hábitos, passando a adquirir calçados esportivos nacionais, que são mais baratos.
- A transformação da companhia pode ter seu auge nesse mês de Outubro com sua “reestreia” na Bolsa (atualmente apenas 1,79% das ações estão circulando no mercado). A companhia espera captar recursos para investir no parque fabril e pagar dívidas.
- A companhia foi fundada e é controlada pela família Grendene.

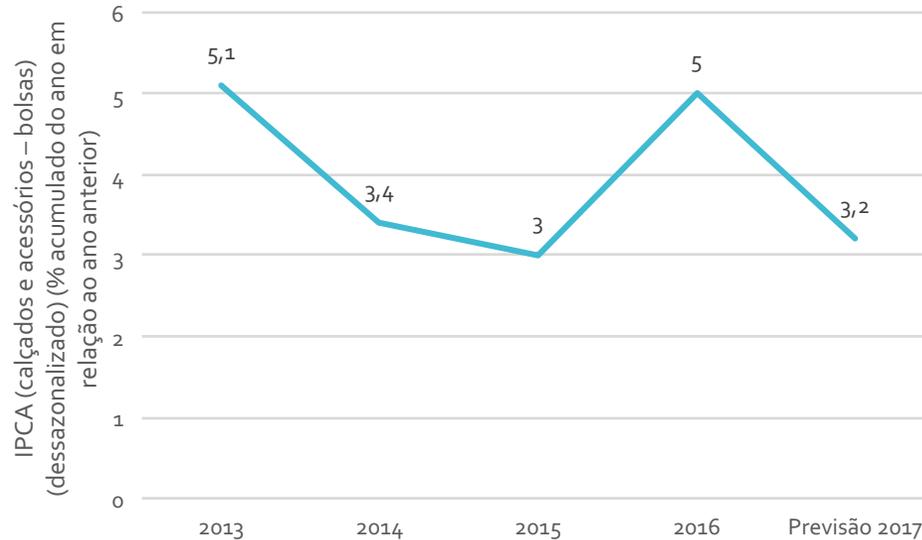
Empresas listadas na Bovespa



Evolução dos preços

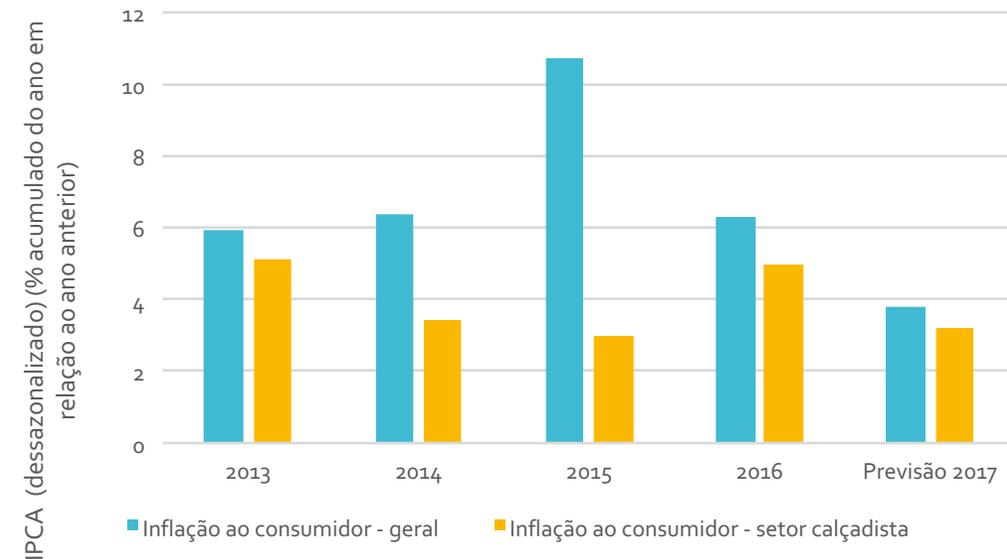


EVOLUÇÃO DOS PREÇOS



Fonte: Abicalçados

COMPARAÇÃO EVOLUÇÃO DE PREÇOS E INFLAÇÃO



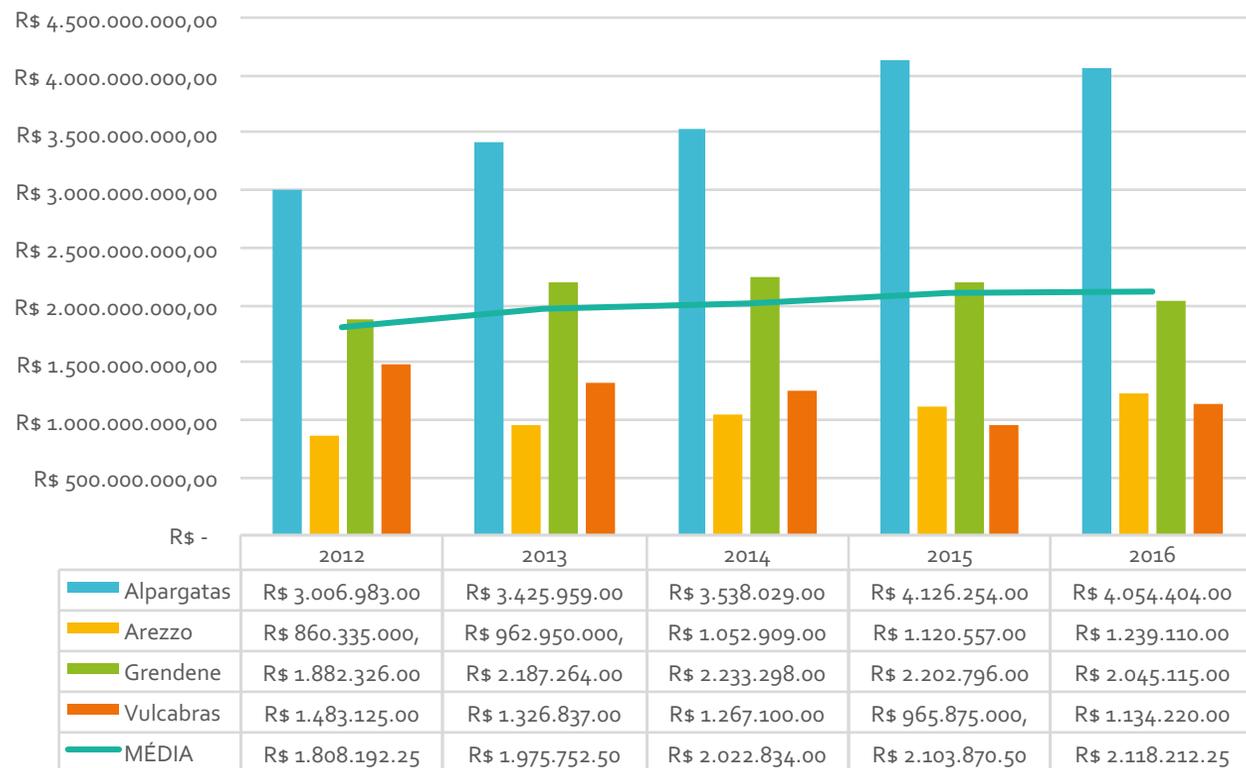
Fonte: Abicalçados

- Movimento de queda da inflação a partir de 2015. Motivos podem ser: (1) a retração da economia em 2015 e 2016; e (2) a valorização da moeda nacional a partir do segundo trimestre de 2016.
- A inflação setorial manteve-se, em todos os anos indicados, abaixo da inflação geral ao consumidor
- Possível interpretação: indica as dificuldades das empresas em repassar o aumento dos custos aos preços de venda.

Receita líquida



RECEITA LÍQUIDA



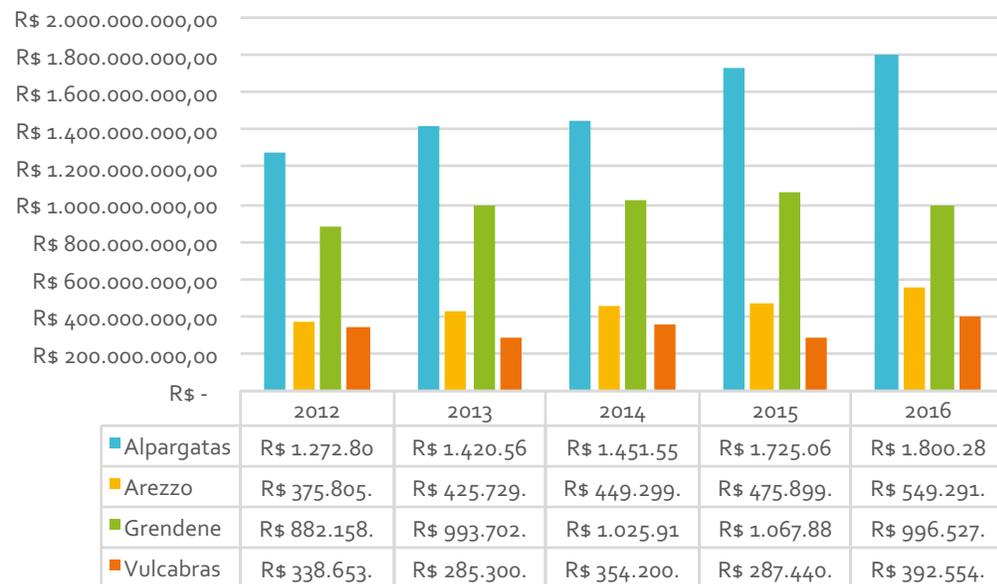
Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

- Destaque: Alpargatas. Possíveis razões: tem marcas que lideram/dominam seus mercados, tem ampla distribuição (ampliação fora do país) e oferecem aos consumidores produtos inovadores em *design* (*lojas exclusivas*) e tecnologia a preços compatíveis com diversos níveis de renda.
- Arezzo: crescimento relacionados ao roll-out da Schutz (2012) e consolidação da Anacapri (2015)
- Grendene: números líderes na participação das exportações brasileiras de calçados
- Vulcabras: dificuldades de venda nos últimos anos. (2% do mercado)

Lucro bruto e margem bruta

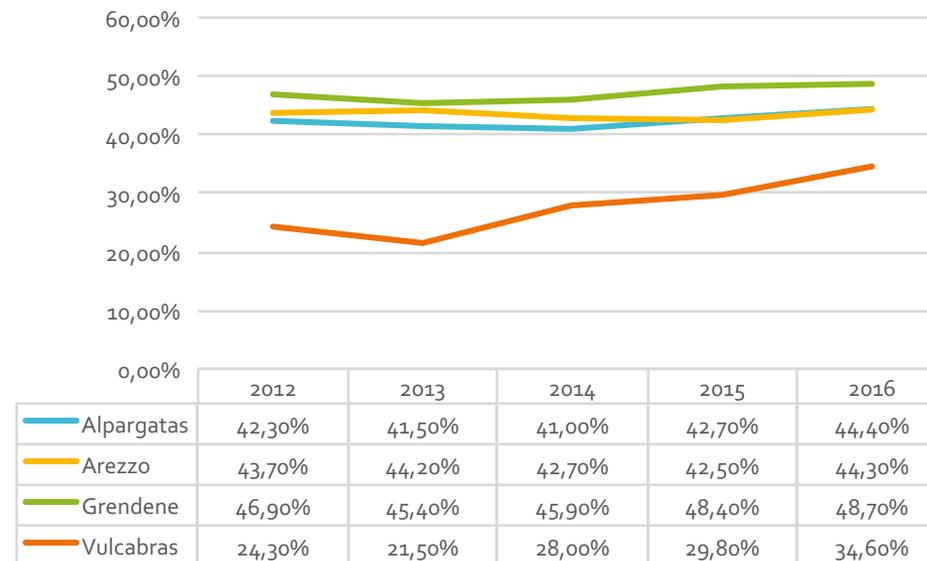


LUCRO BRUTO



Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

MARGEM BRUTA



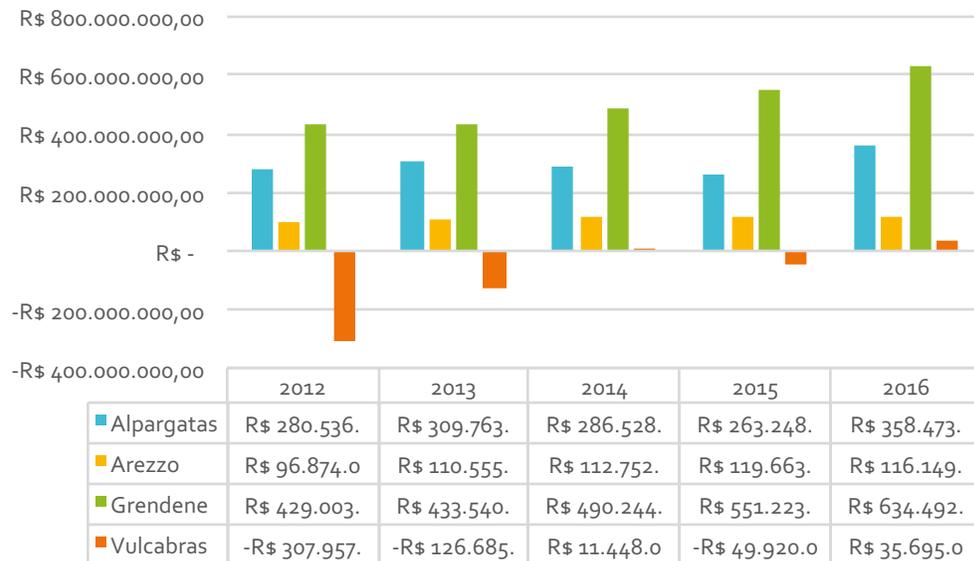
Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

- Alpargatas: crescimento do lucro bruto de 2012-2013 por aumento no lucro dos negócios nacionais (grande impacto dos esportivos) / Margem bruta inferior em 2013 pela entrada em operação da fábrica de Montes Claros (na fase de construção da capacidade, dilui menos o custo fixo - acréscimo de despesas operacionais estratégicas)
- Vulcabras: ganho de margem em 2016 foi devido ao aumento da participação relativa na receita líquida de vendas de calçados da marca Olympikus (melhoria da sua rentabilidade proporcionada por melhor precificação)

Lucro líquido e margem líquida

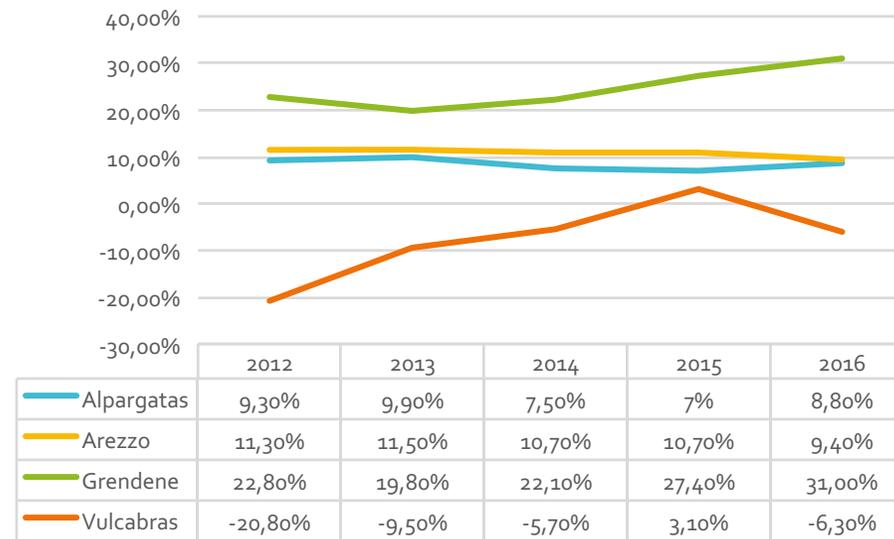


LUCRO LIQUIDO



Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

MARGEM LIQUIDA



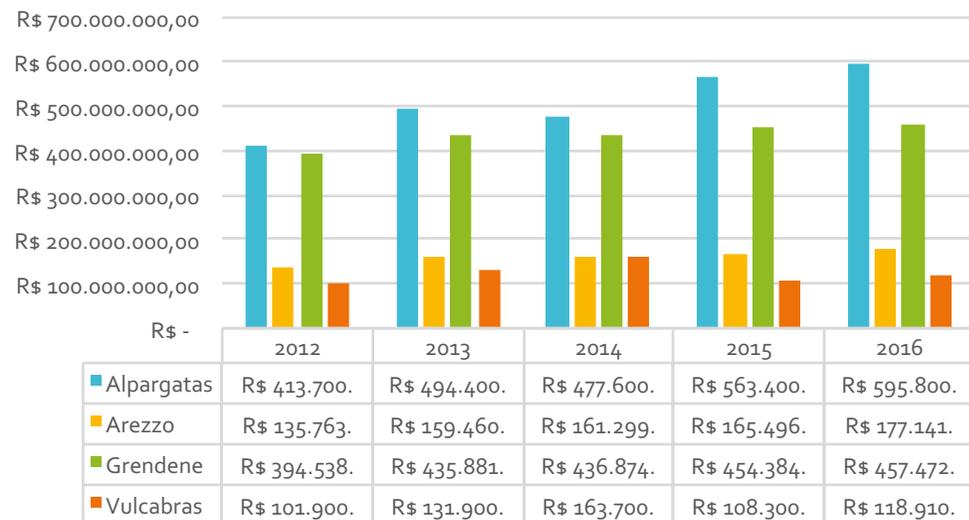
Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

- Alpargatas 2015-2016: Mesmo em um ano de forte retração no consumo, resultante das adversidades na economia, a Alpargatas continuou a inovar, crescer no varejo e investir nas operações internacionais e em projetos estruturantes e encerrou negócios que não traziam o retorno esperado (Topper e Rainha)
- Vulcabras: . Ano de 2012 marcado pela revisão das estratégias e processos operacionais para buscar recuperação da rentabilidade (efeito já observado consideravelmente em 2013). A reversão do prejuízo em lucro (2016) foi devida, principalmente, ao aumento da receita líquida de vendas e ganhos de margem bruta.

EBITDA e margem EBITDA

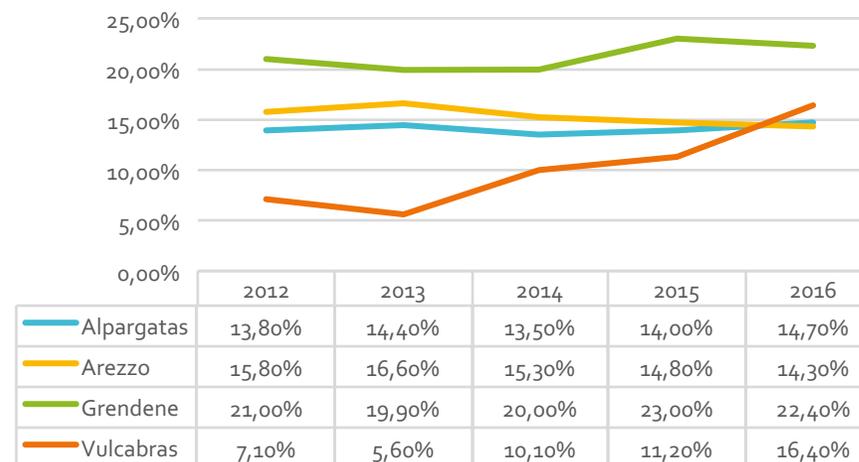


EBITDA



Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

MARGEM EBITDA



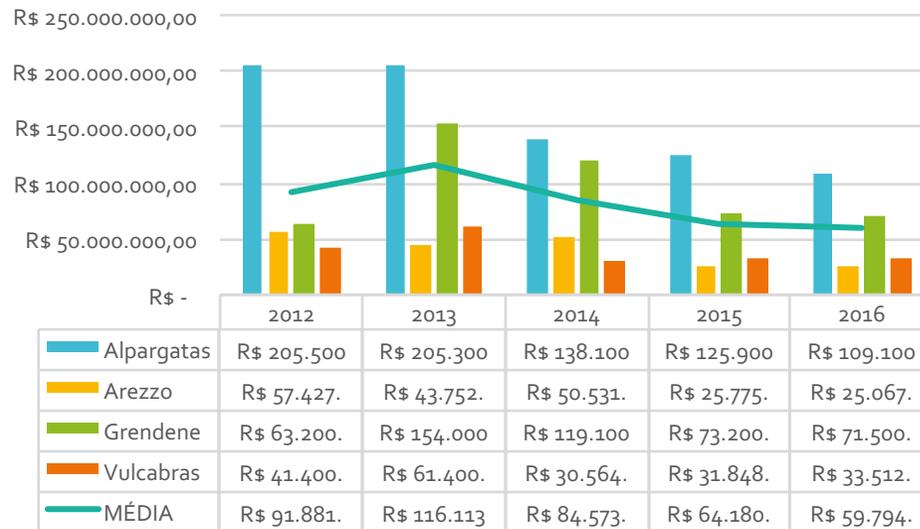
Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

- Alpargatas: alto EBITDA com pouca variação na margem
- Arezzo: EBITDA não tão elevado mas com uma margem significativa
- Grendene: acredita que por seu negócio ser de baixa intensidade de capital, a análise do EBIT faz mais sentido para a gestão operacional da Companhia. –maior margem EBITDA – gestão de custos mais eficiente
- Vulcabras: aumento significativo da margem EBITDA de 2013-2014

Investimento: CAPEX

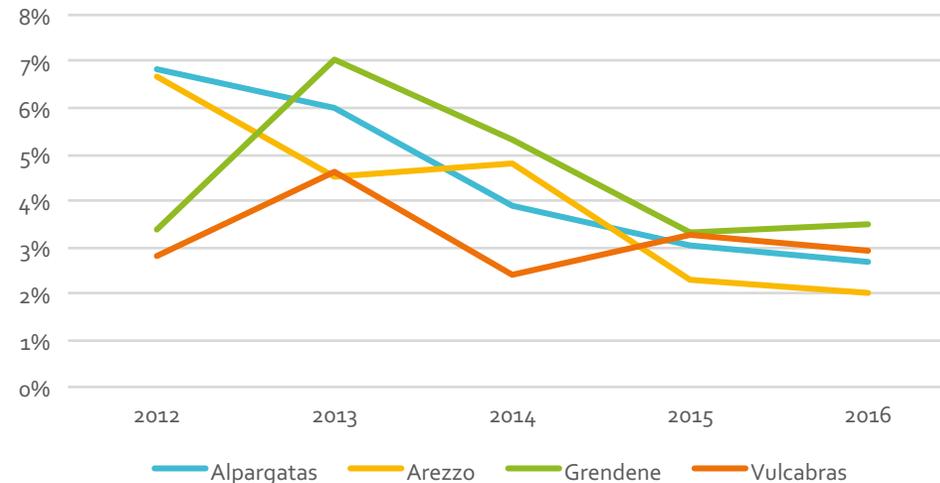


Investimento (CAPEX)



Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

CAPEX/RECEITA LÍQUIDA



Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

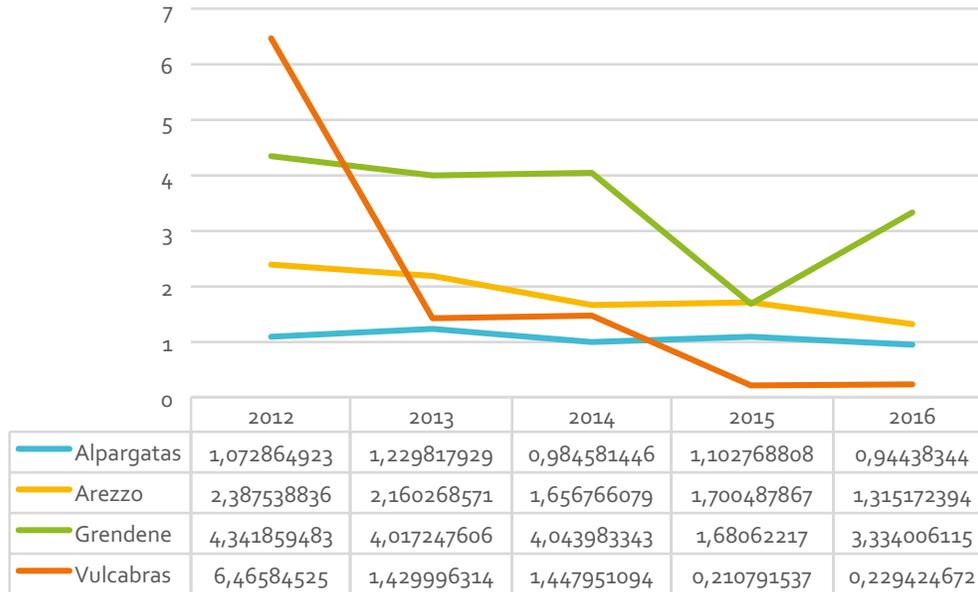
CAPEX: capital expenditure (despesas de capital ou investimento em bens de capital)

- Queda geral nos níveis de investimento desde 2013. Possível motivo: queda do NUCI
- Investimentos consistem basicamente em: 1) investimento em expansão ou reformas de pontos de venda próprios; 2) investimentos corporativos que incluem TI, instalações, showrooms e escritório; e 3) modernização da operação industrial,
- Notamos que é um setor em que o investimento não representa grande parte da receita, ou seja, não é extremamente necessário para o desempenho das empresas o investimento em bens de capital/melhorias estruturais (diferentemente do setor de telefonia móvel, por exemplo)

Endividamento

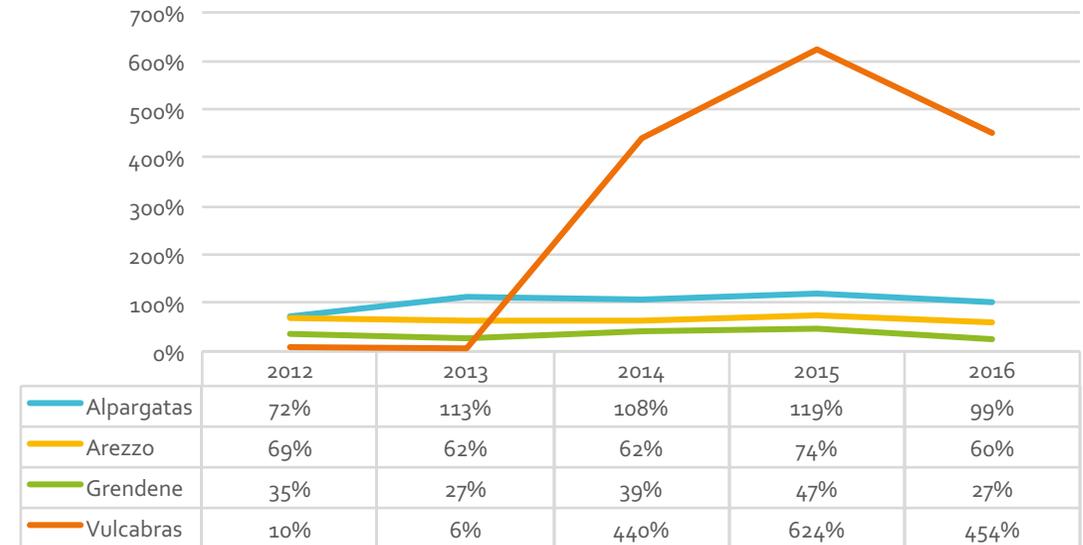


ICSD



Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

ÍNDICE DE ALAVANCAGEM



Fonte: Demonstrações Financeiras das Empresas

- Alpargatas: 2013: índice de endividamento maior devido a fábrica de sandálias em Montes Claros (empreendimento estratégico relevante para suportar a expansão mundial das vendas de Havaianas)
- Arezzo/Grendene: políticas mais conservadoras de endividamento
- Vulcabras apresenta índices de endividamento substanciais e que não seguem o padrão das demais empresas - dívida objetiva financiamento de investimento em tecnologia e desenvolvimento, na construção, ampliação de capital de giro e manutenção de plantas industriais - recursos provenientes de linhas de crédito tomadas junto aos bancos e entidades de fomento

Fusões e Aquisições



- Compra de 30% da Oskley (valor de R\$ 159,1 milhões) - passo relevante para a Alpargatas ingressar no segmento de moda lifestyle de luxo (2013-2014)
- Licença desde 1997 para comercializar calçados da empresa japonesa Mizuno.
- Venda das Topper e Rainha (9 anos tendo resultados negativos – venda gerou um caixa de R\$ 50 milhões e interrompeu o prejuízo).



- Fusão com a fabricante e varejista de calçados Schutz (2011) - As companhias formaram um único grupo (faturamento bruto de 341 milhões de reais).



- Aquisição de 51,28% da empresa calçadista Azaléia (dona da marca esportiva Olympikus), numa operação calculada pelo mercado em mais de US\$ 150 milhões. (2008)

Estratégias de propaganda



- Crescimento mercado externo graças às atividades de marketing (comunicação no ponto de venda, propaganda em revistas de moda, eventos como o MYOH – Faça a sua própria Havaianas e à mídia digital) - cada vez mais os consumidores conhecem a marca. Em 2013 O foco para Dupé foram os investimentos em marketing no ponto de venda. Para ampliar a visibilidade da marca, novos displays e expositores foram criados, além da contratação de promotoras para melhorar a apresentação do produto ao consumidor.



- Existe o “Fundo Cooperativo de Propaganda e Promoção da Rede Arezzo”, onde os franqueados destinam um percentual do valor bruto das suas compras ao fundo mensalmente. Os valores correspondentes a este percentual são destinados ao desenvolvimento de estratégias de marketing e publicidade, incluindo propaganda e promoções, bem como para custeio de fornecedores de criação e desenvolvimento de campanhas.



- Desde a abertura de capital em 2004 até 2016, entre muitos outros esforços, foi investido R\$1,2 bilhão em publicidade e propaganda, um dos principais focos das gestões como forma de consolidar a construção de valor e maior aproximação com os clientes finais da Grendene.



- As despesas com royalties e propaganda da empresa referem-se à parcela dos investimentos realizados em clubes de futebol patrocinados na Companhia e que são amortizadas de acordo. Sendo grande parte por meio da marca esportiva Olympikus.

A large-scale textile factory with many workers at sewing machines. The image is a black and white photograph of a busy factory floor. Numerous workers are seated at long rows of sewing machines, focused on their tasks. The factory has a high ceiling with industrial lighting and structural beams. The overall atmosphere is one of intense industrial activity.

Análise Setorial
Setor Calçadista

Daniel Barranco – 8963187

Luiza Magina – 8963722

Silmara Ferreira – 8963357