

Entrevista | **Márcio Utsch,**
presidente da Alpargatas

“Só com marcas fortes venceremos os chineses”

Além de ser uma das maiores fabricantes de calçados, a Alpargatas é também uma das empresas mais antigas do Brasil. Fundada em 1907, passou – e sobreviveu – por diversas crises econômicas e construiu marcas

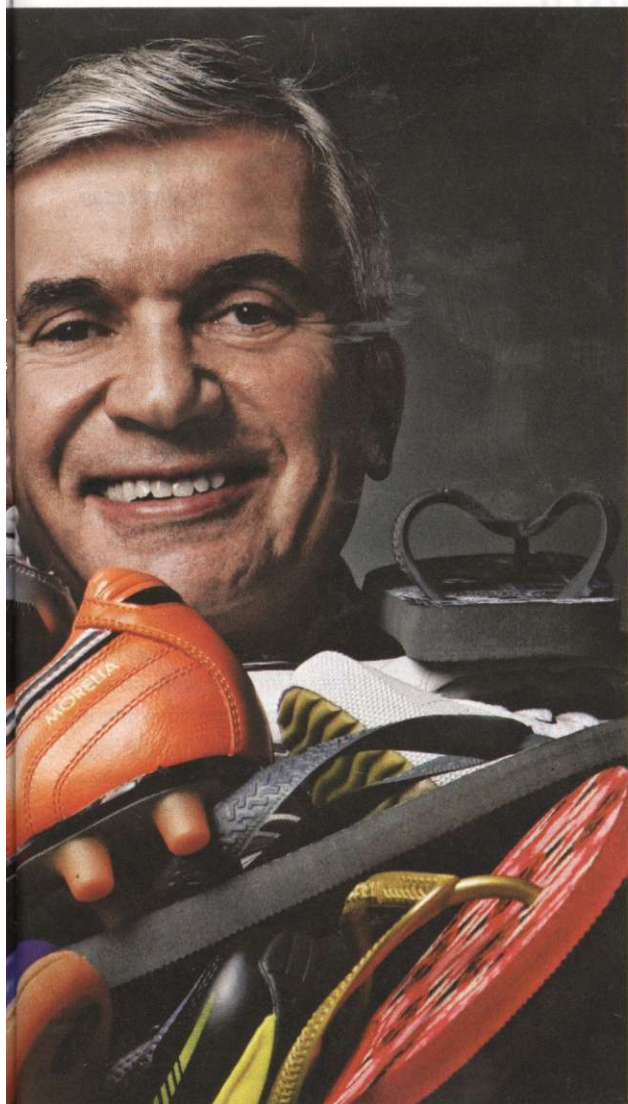
Por **Paulo BRITO**

reconhecidas internacionalmente, como as sandálias Havaianas, que hoje vestem pés de celebridades como a atriz americana Jennifer Aniston e a cantora Christina Aguilera. Atualmente com 13 fábricas e um faturamento bruto de R\$ 2,4 bilhões, a empresa vende seus produtos em 250 mil pontos no Brasil e dez mil no Exterior. Os números só não são maiores porque a pirataria e os produtos chineses invadem os mercados com preços muito menores. Nesta entrevista à DINHEIRO, o presidente da empresa, o mineiro Márcio Utsch, 51 anos, revela como as empresas brasileiras podem se diferenciar das chinesas. "Agregando valor às nossas marcas", diz. Acompanhe:

DINHEIRO – A competição com os fabricantes de calçados chineses, que são mais baratos, é o que mais preocupa os produtores nacionais. Como o sr. enxerga essa questão?

MÁRCIO UTSCH -Acho que o caminho não é o do custo. É o da agregação do valor da marca aos nossos produtos. Se o Brasil conseguir fazer isso com tudo o que produz, tenho a impressão de que competiremos muito bem. O melhor exemplo que temos para mostrar é o da Havaianas. Aqui, no varejo, elas custam R\$ 10 ou R\$ 12, mas na Europa vendemos por 28 euros ou 30 euros. Nos Estados Unidos, elas custam de US\$ 20 a US\$ 22. Acabei de chegar de Frankfurt e vi num calçadão sandálias de dedo vendidas por 1 euro. Por que então a nossa continua vendendo bem na Europa? Vende porque agregamos valor à marca. Aí está uma lição a ser seguida: é possível criar marcas e exportar bens de valor agregado, que é exatamente o que a Coreia está fazendo hoje. Se trabalharmos apenas na questão dos custos, continuaremos tendo a competição com os chineses e ela será sempre nefasta. O que precisamos, então, é criar marcas que façam a diferença, que nos permitam competir pela cabeça do consumidor e não pelo bolso dele. E isso que nos permitirá ter preços mais altos do que os chineses. Quero pessoas leais à idéia que a marca representa.





Cena do filme
Tempos Modernos,
com Charles
Chaplin



“Na China, se
trabalha como o
personagem de
Charles Chaplin
no filme Tempos
Modernos”

país que tem marcas relevantes, para que o mundo inteiro lembre de nós não como a terra do futebol, carnaval e samba, mas como um país que tem tecnologia e marcas desejadas pelo mundo todo.

DINHEIRO - Essa abordagem resolveria a competição com a China?

UTSCH - Acho que esse é o melhor caminho. Eu odia que o Brasil optasse simplesmente por uma batalha de redução de custos, pagando aos operários de calçados o salário que se paga na China. Lá, eles recebem de US\$100 a US\$ 120 por mês para traba-

lhar 60 horas por semana, com uma carga horária de dez horas por dia, seis dias por semana. No Brasil, estamos com 44 horas por semana e acho que nossa carga horária está ótima. Eles lá trabalham como o personagem de Chaplin em Tempos Modernos (filme de 1936, que retrata o capitalismo no pós-crise de 1929). São 11 meses e meio por ano para receber 12 salários. Aqui a gente trabalha 11 meses e recebe 13 salários.

DINHEIRO - Cativando o consumidor pela cabeça o produto fica mais protegido da pirataria?

UTSCH - Um pouco, mas não muito. Pirataria e contrabando são crimes no mundo inteiro. O que eu acho é que, se o consumidor opta por um produto pira-

ta, das duas uma: ou ele não tem condições e simplesmente quer gastar pouco ou só quer levar vantagem. Senão, como se explica uma pessoa de alta renda comprar um DVD pirata? Anualmente, gastamos de US\$ 3 milhões a US\$ 4 milhões monitorando a pirataria nos mercados em que atuamos.

DINHEIRO - Apesar desses problemas, como está o mercado de calçados?

UTSCH - O mercado continua crescendo. Hoje, no Brasil, o consumo anual é estimado em três pares por habitante. Em países mais desenvolvidos, como França e Estados Unidos, o consumo chega a sete pares por habitante. Já em países menos desenvolvidos da África, Ásia e do Oriente Médio, o número anual é de 0,9 par por habitante, mas, infelizmente, nesses lugares a renda é muito baixa. No Brasil, porém, acho que ainda poderemos crescer muito. Somando toda a nossa produção de Havaianas, Dupé, Topper, Mizuno e Timberland, vendemos anualmente uns 230 milhões de pares por ano. Só aqui entregamos mais de um par por habitante anualmente. Em artigos esportivos, a situação é mais favorável ainda quanto às perspectivas de crescimento.

DINHEIRO - Por quê?

UTSCH - Nos Estados Unidos, que é o maior mercado consumidor de artigos esportivos do mundo, o consumo está em 6,7 pares de tênis por habitante, anualmente. Já no Brasil, o consumo é de 0,8 par. Ou seja, o espaço para crescimento é muito grande. Acredito que toda a indústria calçadista venda anualmente 110 milhões de pares de calçados esportivos

DINHEIRO - Quais valores estão embutidos nas marcas brasileiras?

UTSCH - Por exemplo, os de terem sido produzidos respeitando as pessoas, respeitando o meio ambiente e assim por diante. São valores intrínsecos a elas. Está na hora de o Brasil investir nesse conceito para virar o jogo. Sei que custa dinheiro, mas há vários mecanismos para isso. Seria possível, por exemplo, pensar em créditos de ICMS para compensar valores investidos no desenvolvimento de marcas brasileiras no Exterior. Isso pode melhorar nossa posição no mundo, diminuindo nosso papel como exportador de commodities e aumentando nossa importância em produtos, na competição de igual para igual em manufaturados com valor agregado. Podemos nos tornar um

no Brasil. Curiosamente, dentro desse segmento, uma das áreas que mais cresce é a de calçados para corrida. E cresce assustadoramente, muito mais do que a média mundial, com a ajuda de um enorme número de provas de rua.

DINHEIRO - Mas isso é possível por causa do crescimento da renda...

UTSCH - Sim, para nós, esse fator de melhor distribuição de renda é muito importante. Vamos fazer com que estejamos mais presentes na cabeça das pessoas e com que elas comprem mais os nossos produtos. Para isso, já estamos presentes em todo o território brasileiro, não precisamos mais crescer geograficamente - chegamos a 250 mil pontos de venda. No Exterior, temos cerca de dez mil outros pontos. Mas temos de criar uma companhia que fomente nas pessoas o desejo de consumir mais - um consumo consciente, pelo fato de elas terem trabalho, emprego.

DINHEIRO - Muitas empresas brasileiras passaram a vender mais do que esperavam e estão preocupadas com gargalos de produção. Como a Alpargatas está se preparando para não sofrer com isso?

UTSCH - Não posso adiantar muita coisa porque somos uma empresa de capital aberto, mas precisamos de uma nova fábrica porque a nossa projeção de crescimento é muito grande, bem acima da média do setor e da economia brasileira. E, para que isso aconteça, não podemos permitir que as fábricas cheguem a um nível de 90% ou 95% de ocupação. Seria perigoso.

DINHEIRO - Como está essa ocupação atualmente?

UTSCH - Hoje, já estamos entre 80% e 90% de ocupação, dependendo do que estivermos produzindo. Se olharmos uma fábrica de Havaianas, cuja produção é mais automatizada e mais rápida, a ocupação é inferior a isso. Mas temos produtos que ocupam por mais tempo a

Entrevista | Márcio Utsch, presidente da Alpargatas

fábrica porque demoram mais para serem produzidos. Um tênis pode demorar 12 ou 13 horas para ser produzido. E certos modelos podem levar até 16 horas. Como nossas fábricas são especializadas em diferentes tecnologias, geralmente o que é feito numa não é feito em outra. Sandálias, por exemplo, têm tecnologia de borracha expandida. Nessas fábricas, podemos fazer sandálias e também palmilhas, mas não os tênis. Eles podem ser vulcanizados, injetados,



“Conseguimos
agregar valor
às Havaianas.
Vendemos por
30 euros na
Europa”

Loja em Copenhague que
vende sandálias Havaianas

colados. Conforme a tecnologia, os níveis de ocupação mudam.

DINHEIRO - A nova fábrica, então, é estratégica para o crescimento da companhia?

UTSCH - Sim, ela está inclusive no planejamento estratégico e deveremos começar a construí-la em pouco tempo. Isso nos tornará mais fortes, vai nos dar mais capacidade de produção e ao mesmo tempo nos deixará tranquilos em relação a esse assunto. Não teremos fábricas, digamos, "estressadas". Uma fábrica operando abaixo de 70% de produção também não é bom. Significa 30% de ociosidade e começa a custar caro. Acima de 90%, ela é superprodutiva, mas começa a oferecer o risco do esgotamento.

DINHEIRO - Hoje o Brasil vive um bom momento econômico. Como as empresas brasileiras podem aproveitar isso?

UTSCH - O Brasil precisa aproveitar este momento, em que o Hemisfério Norte não está comprando bens duráveis, em que as indústrias de lá estão paradas. E a hora de as empresas brasileiras se prepararem para quando o Hemisfério Norte emergir da crise. Portanto, devemos investir na renovação do parque industrial brasileiro. Quando o mundo desenvolvido voltar a

comprar como antes da crise, poderemos estar competindo de igual para igual na questão dos custos. Ainda temos tempo para fazer isso. Em menos de dois anos é impossível, em mais de cinco estaremos demorando muito. A hora é agora. Com um parque industrial desenvolvido e marcas globais com grande valor agregado, ninguém segura o País. Isso vai trazer melhor distribuição de renda, mais emprego. Se conseguirmos fazer isso, vamos nos tornar referência como país

que mudou de patamar. Nosso desafio é transformar essa fase num estado de desenvolvimento econômico, social e ambiental, comparável ao de países mais desenvolvidos do que nós. Não pode ser como uma onda, que vem vindo e depois acaba. Temos a oportunidade histórica de fazer isso agora, porque, além de a onda ser muito boa, o mar está a nosso favor.

DINHEIRO - E o que a Alpargatas fará nesse sentido?

UTSCH - A próxima etapa é nos tornarmos uma empresa global. Mas eu acho que ser ou não global, para nós, é apenas uma questão cultural. Quando a maioria das pessoas em nossas reuniões estiver falando inglês, reconhecerei que nos tornamos uma empresa global de verdade.