

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

A ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CALÇADISTA
DO VALE DOS SINOS: UMA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA
DE MICHAEL PORTER

Luiz Felipe Restum Henriques

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Instituto de Economia da UNICAMP para
obtenção do título de Mestre em Ciências
Econômicas, sob a orientação do Prof. Dr.
Miguel Juan Bacic.

*Este exemplar corresponde ao original da
dissertação defendida por Luiz Felipe Restum
Henriques em 17/12/99 e orientada pelo Prof.
Dr. Miguel Juan Bacic.*

CPG, 17/12/99

Miguel Juan Bacic

Campinas, 1999



UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

www.unicamp.br

UNIDADE	BC
N.º CHAMADA:	I/UNICAMP
	R.313a
V	
TCABO B7	41334
PROG.	278/00
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PNECO	R\$ 11,00
DATA	05-07-00
N.º CPD	

CM-00142346-9

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DO INSTITUTO DE ECONOMIA**

R313a Restum Henriques, Luiz Felipe
A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale dos Sinos: uma aplicação da metodologia de Michael Porter/ Luiz Felipe Restum Henriques. – Campinas, SP : [s.n.], 1999.

Orientador: Miguel Juan Bacic
Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia.

1. Calçados – Indústria – Vale do Rio dos Sinos (RS). 2. Competitividade industrial. 3. Porter, Michael E., 1947-. I. Bacic, Miguel Juan. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

Agradecimentos

Agradeço ao professor Miguel Bacic por todas as orientações que me concedeu ao longo da minha dissertação, assim como, pela boa vontade e paciência em me atender sempre que precisei solicitá-lo.

Agradeço a professora Maria Carolina pela reorientação dada ao meu projeto de dissertação. Esta reorientação deu um melhor direcionamento ao trabalho e permitiu a consolidação de todas as idéias numa metodologia compacta. A reorientação do projeto foi fundamental para a conclusão da dissertação na data anteriormente prevista.

Agradeço aos meus pais e a Silvana por todo o apoio que tenho recebido.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

ÍNDICE

1. Introdução	5
2. Análise das interpretações sobre o conceito de competitividade	
2.1 A evolução do estudo da competitividade	14
2.2 Metodologias atuais de análise da competitividade	19
2.3 Críticas ao modelo teórico de Porter e a sua contra-resposta	29
3. Apresentação da Metodologia de análise da competitividade	
3.1 Introdução	40
3.2 Estudo da competitividade em nível de empresa	42
3.3 Estudo da competitividade em nível sistêmico	56
3.3.1 Condições de Fatores	58
3.3.2 Condições de Demanda	60
3.3.3 Indústrias Correlatas e de Apoio	62
3.3.4 Estratégia, Estrutura Concorrencial e Rivalidade entre as Empresas	65
3.3.5 Acaso	71
3.3.6 Governo	72
4. Análise da competitividade da Indústria Calçadista do Vale dos Sinos	
4.1 Introdução	74
4.2 Aplicação da Metodologia	
4.2.1 A questão do posicionamento competitivo	78
4.2.2 Análise da competitividade em nível de empresa	83
4.2.2.1 Logística Interna	84
4.2.2.2 Operações	87
4.2.2.3 Logística Externa	92
4.2.2.4 Marketing	95
4.2.2.5 Serviços	97
4.2.2.6 Aquisição	98

4.2.2.7	Desenvolvimento de Tecnologia	100
4.2.2.8	Gerência de Recursos Humanos	104
4.2.2.9	Infra-estrutura da Empresa	106
4.2.3	Análise da Competitividade em Nível Sistêmico	108
4.2.3.1	Condições de Fatores	108
4.2.3.2	Condições de Demanda	113
4.2.3.3	Indústrias Correlatas e de Apoio	117
4.2.3.4	Estratégia, Estrutura e Rivalidade entre as empresas	123
4.2.3.5	Acaso	127
4.2.3.6	Governo	129
5-	Considerações Finais	137

1-Introdução

Este trabalho tem como objetivo analisar a competitividade da indústria calçadista situada no Vale dos Sinos, utilizando-se da metodologia estabelecida nos livros e escritos de M.Porter. A “espinha dorsal” desta metodologia consiste em analisar a competitividade a partir do conceito de Cadeia de Valor da empresa, descrita minuciosamente no livro Vantagem Competitiva(1985), assim como, em analisar os fatores determinantes sistêmicos da competitividade sob a forma da “Teoria do Diamante” descrita no livro A Vantagem Competitiva das Nações(1990).

O estudo da competitividade, que hoje é realizado por muitos economistas, representa uma evolução da teoria clássica da vantagem comparativa, que foi inicialmente elaborada por David Ricardo e depois aperfeiçoada pela teoria neoclássica da vantagem comparativa com o modelo de Hecksher-Ohlin. Neste modelo, a vantagem comparativa é obtida pelos países nas indústrias que fazem uso intensivo dos fatores de produção que dispõem em abundância, seja em trabalho (L) ou seja em capital (K), não levando em consideração a questão da disparidade tecnológica entre as indústrias, a questão das economias de escala, ou mesmo a existência de produtos diferenciados. A teoria da vantagem comparativa define os fatores de produção como fixos, e não pressupõe a possibilidade de se construir a competitividade diante da escassez dos fatores de produção. Esta teoria não conseguiu explicar o sucesso em muitas indústrias que fazem uso intensivo de fatores de produção muitas vezes escassos. A explicação deste fato é que grande parte dos segmentos industriais existentes hoje não se parecem mais com as indústrias que serviram de base para a formulação desta clássica teoria. Esta seria, portanto, uma boa razão para se buscar novas maneiras de se analisar a competitividade de uma firma ou de uma indústria.

O estudo da competitividade busca investigar profundamente as causas reais do sucesso ou do fracasso competitivo de uma empresa ou indústria a partir da análise minuciosa de todos os fatores que exercem influência direta ou indireta sobre a competitividade. O desempenho competitivo de uma empresa depende tanto do sucesso interno em termos de administração, estratégia e inovação, como pelos fatores determinantes de ordem sistêmica, que determinam o ambiente onde as empresas

competem. No caso da metodologia estabelecida por M.Porter, os fatores determinantes sistêmicos da competitividade são: Condições de Fatores, Condições de Demanda, Indústrias Correlatas e de Apoio, Estrutura Concorrencial e Rivalidade entre as Empresas, Governo e Acaso. Estes fatores determinantes possibilitam o estudo completo do ambiente sistêmico que “orbita” em torno de uma empresa ou indústria.

É teoricamente possível a existência de empresas competitivas apesar da existência de um ambiente sistêmico fortemente adverso. No entanto, isto é muito difícil de ocorrer, pois o sucesso competitivo de uma empresa tem “raízes” no ambiente sistêmico em que é formada. Isto quer dizer que: um ambiente sistêmico favorável fomenta as condições necessárias para o surgimento de empresas altamente competitivas no meio industrial. Por outro lado, o ambiente sistêmico é uma condição necessária, mas não suficiente, para fazer surgir empresas altamente competitivas. Isto porque, as empresas também tem um papel importante na melhoria da competitividade. Por causa disto, o estudo da organização interna de uma empresa, é a outra parte complementar da metodologia que analisa a competitividade. É importante realizar a análise da competitividade em nível de empresa, pois num mesmo ambiente sistêmico existem assimetrias de desempenho econômico entre empresas similares, motivadas principalmente por diferenças na estratégia adotada, na condução da administração, e na utilização das inovações.

A essência do pensamento de M.Porter nos leva a crer que: a empresa depende muito do ambiente sistêmico para se tornar competitiva, e muitas vezes é de um ambiente sistêmico favorável que “florescem” as empresas competitivas. Por exemplo, na visão de Porter, o sucesso empresarial das empresas automobilísticas japonesas deve-se muito ao ambiente sistêmico favorável existente no país. No Japão, o grande número de empresas concorrentes existentes, a relação de proximidade entre fornecedores e compradores, a existência de um mercado grande e exigente, a permanência de uma taxa de juros reduzida e a usual concessão de financiamentos a longo prazo foram alguns dos elementos que possibilitaram o surgimento de diversas empresas automobilísticas competitivas. A despeito de alguma disparidade de produtividade entre as empresas concorrentes japonesas, no geral, todas as empresas que compõem a indústria automobilística do Japão são

competitivas, se comparadas com outras congêneres européias ou até mesmo americanas. O ambiente sistêmico favorável forneceu a base para a existência de uma indústria muito produtiva com muitas empresas altamente competitivas.

É importante frisar a diferença entre ser produtivo e ser competitivo. O aumento da produtividade é uma condição necessária mas não suficiente para a aquisição de competitividade. Um esforço de modernização tecnológica certamente aumenta a produtividade de qualquer empresa, mas nada garante que o aumento da produtividade seja suficiente para deixar a empresa competitiva internacionalmente. Ou seja, o aumento da produtividade melhora a competitividade em relação a posição anterior, mas nada garante que esta nova posição torna a empresa competitiva internacionalmente.

Com base nesta idéia, é conveniente também afirmar que não se pode estabelecer comparações de competitividade entre empresas concorrentes de países distintos, sem antes avaliar simultaneamente as condições sistêmicas de ambos os países. A adoção de uma abertura comercial feita sem critérios, que tenha por objetivo melhorar a competitividade, a partir de um aumento na concorrência, pode causar um efeito contrário nas indústrias do país em questão. Isto porque, é necessário analisar todos os fatores determinantes sistêmicos, para se poder posteriormente avaliar qual o grau de abertura comercial mais adequado em cada indústria. Desta forma, diante de um ambiente sistêmico desfavorável, é necessário proporcionar uma compensação tarifária que anule as desvantagens competitivas geradas pelos fatores determinantes desfavoráveis. O aumento da concorrência é uma condição necessária mas não suficiente para a obtenção da competitividade. Um ambiente sistêmico desfavorável pode comprometer a capacidade das empresas de se tornarem competitivas por influência de um aumento na concorrência. No entanto, o acirramento da concorrência é sempre um fator determinante favorável que ajuda na melhoria da competitividade da indústria, desde que, haja uma compensação tarifária adequada para cada fator determinante sistêmico desfavorável de uma determinada indústria. É, portanto, fundamental realizar o estudo completo da competitividade entre duas possíveis indústrias(nacional e estrangeira) para se poder avaliar, qual o grau de abertura comercial é o mais adequado, sem provocar uma concorrência espúria dos produtos importados sobre

os nacionais. O estabelecimento de uma abertura comercial que não leve em conta estes critérios pode levar a ruína da indústria nacional e não a melhoria da competitividade.

A metodologia de estudo da competitividade a ser apresentada é uma metodologia padronizada, que pode ser aplicada para qualquer tipo de indústria, seja ela intensiva em capital, seja ela intensiva em trabalho. A estrutura da metodologia já é pré-definida e a importância de cada um dos seus fatores determinantes varia de acordo com o tipo de indústria. A idéia de realizar a análise da competitividade com base nesta metodologia contribui para relativizar as divulgações precipitadas a respeito do efeito sobre a competitividade de algumas inovações de ordem tecnológica ou organizacional.

Os impactos sobre a competitividade das inovações tecnológicas, tais como os equipamentos de base microeletrônica (CAD e CAM), e das inovações organizacionais (*just-in-time*, TQM, grupos de trabalho, etc), podem ser melhor observados quando os seus efeitos se sobressaem mesmo em um ambiente sistêmico adverso. Neste caso, o aumento da produtividade marginal do capital (K) ou do trabalho (L) proporciona um aumento de competitividade da empresa em relação a sua concorrente. Por exemplo, o sucesso competitivo na introdução de uma inovação tecnológica no processo, tal como o CAM (*Computer Aided Manufacturing*), depende, em nível de sistêmico, da disponibilidade de mão-de-obra qualificada a um custo relativamente baixo. Da mesma forma, a falta de um sistema de financiamento de médio e longo prazo com juros razoáveis torna muitas vezes inviável a aquisição de um equipamento, tal como o CAM, mesmo que este proporcione uma melhoria direta na produtividade da empresa. Por outro lado, a introdução de inovações depende também da estrutura e do porte da firma que a adquire. O alto custo fixo envolvido no processo de P&D ou na aquisição de novos equipamentos, exige que a empresa trabalhe com escalas mínimas de produção, de forma a tornar a inovação viável economicamente. Por exemplo, a viabilidade econômica da adoção de uma inovação, tal como o CAM, depende de uma escala mínima de utilização do equipamento. Ou seja, a manutenção de uma escala mínima de utilização do CAM, é condição necessária para a viabilidade econômica deste equipamento. Através destes exemplos podemos verificar que as inovações tecnológicas e organizacionais são condições necessárias, mas não suficientes,

para o aumento da competitividade, isto porque, existem fatores sistêmicos e internos a empresa que influenciam diretamente na sua competitividade, podendo alterar até o efeito de um aumento na produtividade marginal da empresa.

No Brasil, a indústria calçadista se concentra basicamente em 2 pólos: no Vale dos Sinos(RS) que concentra cerca de 40% da produção nacional de calçados e 80% das exportações totais, e em Franca(SP) com 12,5% das exportações de calçados e 5,8% da produção nacional. Outros estados produtores como: Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraíba, possuem, apenas, um parque industrial formado por pequenas empresas, que produzem essencialmente para o mercado interno. Existem ainda outros 4 pólos em formação(Ceará, Bahia, Pernambuco e Goiás) com boas chances de desenvolvimento, em virtude dos expressivos subsídios concedidos a indústria, e pela grande disponibilidade de mão-de-obra a baixo custo existente nestes estados(BNDES, 1997). Contudo, o mais importante pólo industrial calçadista do país continua sendo a região do Vale dos Sinos no estado do Rio Grande do Sul (RS). Nesta região formou-se o maior *cluster* coureiro calçadista do mundo, onde se encontram geograficamente concentrados fábricas de calçados, curtumes, indústrias químicas, indústrias de componentes para calçados, indústrias de máquinas e equipamentos para couros e calçados, além de empresas *tradings* e agentes de exportação(Fensterseifer,1995).

A Indústria Calçadista do Vale dos Sinos está situada numa área que se estende por 24 cidades, com uma industrialização que data mais de um século. Sua produção responde por cerca de 40% da produção nacional e suas exportações respondem por cerca de 80% das exportações nacionais de calçados. Sua estrutura industrial está construída sob a forma de *cluster*, o qual é definido por Porter(1998) como “um agrupamento concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Neste *cluster*, estão situadas 766 empresas ligadas a produção, empregando perto de 118.437 trabalhadores entre formais e informais. A composição das empresas situadas no *cluster* varia entre pequenas(de 1 a 100 empregados), médias(de 101 a 500 empregados), e grandes empresas(acima de 500 empregados), com respectivamente 72%, 17% e 11% do total das empresas. O nível tecnológico de produção

desta indústria varia normalmente conforme o tamanho da empresa. Ou seja, as empresas de grande porte tem se utilizado de métodos produtivos e tecnológicos mais modernos, enquanto as pequenas empresas utilizam-se de técnicas e equipamentos mais antigos. Além das empresas produtoras de calçados, este *cluster* contém também uma série de empresas fornecedoras e de apoio que dão suporte as empresas principais e são peças fundamentais para o desenvolvimento da região.

A produção de calçados tem como característica marcante o uso intensivo da força de trabalho, pois o seu processo de produção é essencialmente descontínuo. Esta intermitência no processo de produção impede um nível maior de automação e uma progressiva redução no número de trabalhadores empregados. As empresas do setor calçadista são sempre muito heterogêneas, seja em tamanho, seja no estágio tecnológico, ou mesmo nos termos de atuação no mercado.

Na indústria calçadista, é possível conviver num mesmo mercado empresas modernas de grande porte com empresas pequenas de produção artesanal. Há sempre um grande número de empresas no mercado e os custos de entrada e saída do mercado são baixos. O *know-how* de produção desta indústria é amplamente conhecido, e as inovações são basicamente de ordem incremental. A descontinuidade do processo de produção, fator responsável pela manutenção do uso intensivo da mão-de-obra, impede um aumento muito grande da disparidade de produtividade entre as grandes empresas e as pequenas empresas. Estas características explicam a grande heterogeneidade de empresas concorrendo nesta mesma indústria.

A escolha da indústria calçadista para a aplicação da metodologia é muito conveniente, pois as características inerentes a esta indústria mostram a grande importância que a estrutura sistêmica tem para o estudo da competitividade. Ao contrário das outras indústrias, mais dinâmicas, que tem na inovação o maior trunfo para a aquisição da vantagem competitiva, a indústria calçadista depende muito de uma estrutura sistêmica favorável. Isto porque, todos os fatores determinantes sistêmicos são importantes para a melhoria da competitividade. Da mesma forma, outras indústrias de perfil mais

tradicional(têxtil, materiais de construção, confecções, etc) também dependem muito de uma estrutura sistêmica favorável para serem competitivos. Quanto as indústrias de perfil mais dinâmico é necessário considerar que a capacidade inovadora pode ser o mais importante trunfo para a obtenção da competitividade, mas não se pode deixar de analisar a estrutura sistêmica que “gira” em torno destas indústrias. O sucesso competitivo em qualquer tipo de indústria também depende de uma estrutura sistêmica favorável. Assim, para todos os tipos de indústria, o estudo da competitividade deve ser realizado em cima de uma metodologia consistente, coerente e pré-definida, tal como esta que será apresentada. Este trabalho tem, portanto, a dupla oportunidade de apresentar um estudo aplicativo que pretende levantar a situação competitiva da indústria calçadista do Vale dos Sinos, além de apresentar uma metodologia adaptada dos escritos de Porter, que poderá servir de modelo para o estudo da competitividade em qualquer tipo de indústria.

O Capítulo 2 tem o propósito apresentar algumas interpretações que definem o conceito de competitividade. Este capítulo mostra que o estudo da competitividade é aberto a diferentes interpretações, que decorrem da visão que cada autor tem do que vem a ser competitividade. O capítulo começa com a análise das teorias clássica e neoclássica do comércio internacional. Em virtude de suas limitações, estas teorias motivaram o aparecimento de novas metodologias que procuraram sanar ou pelo menos minorar as deficiências e as contradições existentes nas teorias clássicas. O capítulo prossegue com a apresentação de algumas outras metodologias, todas diferentes entre si. É importante ressaltar que na apresentação das metodologias é possível perceber uma bifurcação na maneira de conceber a competitividade. Algumas metodologias seguem uma linha mais “estruturalista”, tal como a de Porter, outras seguem uma linha mais schumpeteriana, que realça o papel da inovação no processo de obtenção da competitividade. Enquanto que na visão de Porter a vantagem competitiva é sustentável mediante melhorias de eficiência na cadeia de valores e nos fatores determinantes sistêmicos, a linha schumpeteriana concebe a vantagem competitiva como algo não sustentável. Segundo esta visão, a vantagem competitiva se faz sempre por meio da ruptura e não por meio da sustentação, isto porque, a sustentação da vantagem competitiva é constantemente erodida. Duas interpretações recentes, mais ligadas ao ramo da administração, criticam abertamente os fundamentos do

pensamento que defende a viabilidade da sustentação da vantagem competitiva. Estas duas interpretações estão descritas no final do capítulo junto a uma contra-resposta de Porter a estas críticas.

O Capítulo 3 tem como propósito apresentar a metodologia que irá fundamentar o estudo da competitividade. Esta metodologia está pautada sobre dois enfoques: 1- análise da organização interna da empresa e a sua relação com fornecedores e compradores; 2- análise do ambiente sistêmico onde as empresas competem. O estudo da competitividade em nível de empresa consiste em analisar a competitividade através do conceito da cadeia de valores, e o estudo da competitividade em nível sistêmico consiste em analisar a competitividade com base na “Teoria do Diamante”. O objetivo do capítulo é apresentar uma metodologia completa, totalmente fundamentada nos escritos de M.Porter, e que pode servir de modelo para outros estudos aplicativos.

O Capítulo 4 tem como finalidade fazer a aplicação da metodologia de análise da competitividade proposta no capítulo 3 para a Indústria Calçadista do Vale dos Sinos. Na introdução deste capítulo será realizada uma sucinta apresentação da história da indústria calçadista do Vale dos Sinos. Será traçada a trajetória do desenvolvimento da indústria calçadista desta região desde a sua formação até os dias atuais. Esta introdução tem por objetivo mostrar como se desenvolveu a indústria calçadista do Vale dos Sinos ao longo deste século, apresentando as razões que levaram esta indústria a mudar o seu perfil. Em seqüência será feita uma aplicação prática da metodologia apresentada. Primeiramente será realizado o estudo da competitividade em nível de empresa. Este estudo terá como base de aplicação o conceito da cadeia de valores. Para aplicarmos este conceito será necessário dividir o total das empresas calçadistas em três grupos relativamente homogêneos (pequenas, médias e grandes empresas). Em seqüência, será feita a aplicação da “Teoria do Diamante” para a indústria calçadista do Vale dos Sinos. Nesta aplicação deverão ser analisados todos os fatores determinantes que compõe a “Teoria do Diamante”, e que atuam de maneira direta ou indireta sobre as empresas calçadistas que compõe a indústria.

No capítulo 5 é dedicado as considerações finais do trabalho. Será feita uma avaliação do estudo da competitividade, realizada no capítulo 4, ressaltando os principais pontos que estão prejudicando a indústria na sua busca pela competitividade. O objetivo do capítulo final é apresentar as conclusões dos principais pontos de aplicação, bem como a tendência futura do setor diante dos dados apresentados.

2- Análise das interpretações sobre o conceito de competitividade

2.1 A evolução do estudo da competitividade

Podemos considerar que o estudo da competitividade teve como marco inicial a idéia de que a busca pela especialização produtiva com base nas vantagens absolutas, possibilitou a acumulação de capital e o desenvolvimento econômico num determinado país. Esta idéia faz parte da teoria das vantagens absolutas, que foi apresentada por Adam Smith no seu livro: A Riqueza das Nações. Esta teoria defende a idéia de que as nações devem investir somente nas indústrias que produzem ao custo mais baixo do mundo, sendo portanto, esta a forma de se obter um comércio benéfico em termos de consumo para todos os países que dele participam. Apesar de ser inovadora para os padrões da época, esta teoria é incompleta, pois a condição de vantagem absoluta é apenas uma das formas que torna benéfico o comércio exterior entre dois supostos países. Isto porque, é perfeitamente possível um país não obter vantagem absoluta na produção de nenhum bem, mas ainda assim, se beneficiar do comércio externo. Esta visão, mais aperfeiçoada, foi desenvolvida com a apresentação da teoria das vantagens comparativas, idealizada por David Ricardo.

Segundo Porter(1990), pela teoria ricardiana das vantagens comparativas, um país deve investir nas indústrias no qual seja relativamente mais produtivo. Isto significa que: uma nação deve importar um artigo, que poderia produzir internamente, desde que, ela produza de maneira ainda mais eficiente algum(s) outro artigo(s). Nesta teoria, são as diferenças de produtividade no trabalho que distinguem o que provavelmente deverá ser ofertado por cada país. O fato da teoria vantagem comparativa raciocinar em termos de um único fator de produção, o trabalho, não permitiu que fossem explicados tópicos importantes, tais como: as diferenças na dotação dos fatores, o reflexo destas diferenças nos preços dos fatores e dos produtos, e a maneira pela qual o comércio afeta o preço dos fatores e a distribuição de renda. Apesar destas limitações, Porter(1990) afirma que o modelo ricardiano, que está fundamentado na teoria do valor-trabalho, estava no caminho certo, pois não deixou de lado a questão das diferenças de tecnologia empregadas na forma de produzir, e incluiu o tempo de trabalho necessário na formulação dos preços relativos.

Da teoria clássica das vantagens comparativas evoluiu-se para a teoria neoclássica do comércio internacional, com a apresentação da teoria de Heckscher-Ohlin e Samuelson. Esta teoria está fundamentada na idéia de que os países diferem nas suas dotações domésticas de fatores de produção e também nas diferenças de intensidade quanto ao uso destes fatores na fabricação dos mais diferentes produtos. Os princípios básicos desta teoria foram fundamentados com o teorema de Heckscher-Ohlin, o qual mostra que: um país deve exportar o produto que utiliza intensivamente o fator de produção que o mesmo país tem em abundância. A formação básica da teoria neoclássica se completou com a incorporação de mais três teoremas: o teorema de Stolper-Samuelson, o teorema da equalização do preço dos fatores, e o teorema de Ribczynski. Estes teoremas ampliaram extensivamente a teoria neoclássica a partir da montagem de novos formatos analíticos, sem, contudo, alterar ou anular a proposição principal da mesma, que é o teorema de Heckscher-Ohlin.

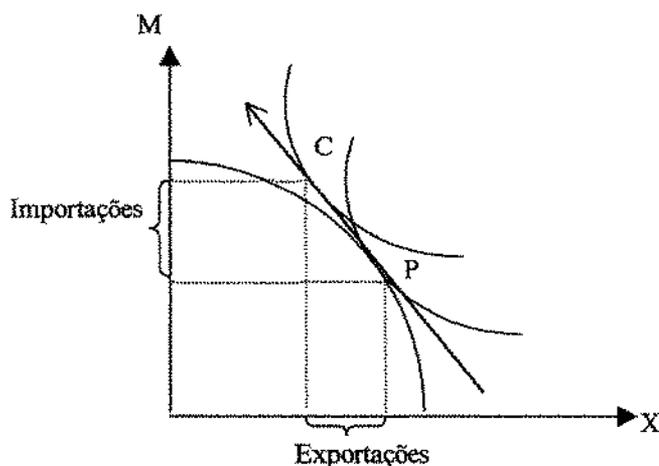
O teorema de Heckscher-Ohlin diz respeito ao comércio em equilíbrio entre duas economias neoclássicas¹ e, como já foi dito, parte do seguinte princípio: um país que tenha o fator trabalho relativamente abundante, será capaz de produzir um bem intensivo em trabalho a um custo relativamente mais baixo. Da mesma forma, se o país possuir o fator capital em abundância, será capaz de produzir um bem intensivo em capital a um custo relativamente mais baixo. Por esta proposição, cada país deverá exportar o bem intensivo no seu fator abundante. Para garantir que o teorema se revele coerente e eficiente é necessário firmar algumas premissas, que serão também importantes para a montagem do formato gráfico e analítico do teorema. São elas:

- os dois países possuem a mesma tecnologia.
- Os fatores K (capital) e L (trabalho) são perfeitamente substituíveis um pelo outro
- A balança comercial entre os dois países deve estar sempre em equilíbrio.
- Não deve haver exigências quanto ao tempo de trabalho empregado.
- Não deve haver inversões de intensidade no emprego dos fatores.
- Ausência de custos de transporte.
- Livre comércio.
- Inexistência de economias de escala.

- Não existência de diferenciação entre os produtos.
- Concorrência perfeita em todos os mercados.
- Existência de 2 bens, 2 fatores de produção e 2 países, um dos quais é pequeno.
- Fatores de produção disponíveis em quantidades fixas.
- Os consumidores devem possuir preferências idênticas que podem ser representadas por um conjunto de curvas de indiferença social, convexas em relação a origem.

A apresentação destas premissas viabiliza a existência do teorema, e torna possível mostrar que no modelo de Heckscher-Ohlin, a adoção do livre comércio trás melhorias no bem estar social para os consumidores de ambos os países participantes. Isto pode ser observado graficamente na figura 1, onde a economia em situação de livre comércio apresenta um nível de bem estar social superior ao de uma situação de autarquia. Neste modelo, o ponto C, referente a uma situação de consumo em livre comércio, está inserido em uma curva de indiferença social de melhor bem estar do que a que contém o ponto P, logo o ponto C é melhor que o ponto P.

Figura 1: Uma economia pequena em equilíbrio com Livre Comércio



Fonte: (Williamson, 1993)

Embora nos aspectos teóricos, o modelo de Heckscher-Ohlin tenha mostrado uma razoável lógica, na prática os resultados não foram satisfatórios. Uma pesquisa realizada

¹ Ver Williamson, 1993.

pelo economista Wassily Leontief sobre a economia americana, com base neste modelo, revelou que os Estados Unidos exportam uma quantidade maior de bens intensivos em trabalho do que em capital. Isto se revela um paradoxo, pois os EUA é considerado o país mais intensivo em capital do mundo. Na verdade, a causa básica deste paradoxo está no fato de se considerar a vantagem competitiva apenas em função dos fatores de produção, que nada mais são do que insumos básicos necessários a produção. No caso dos Estados Unidos, se o modelo tivesse condições de propiciar uma avaliação do nível de produtividade existente da mão-de-obra americana, chegar-se-ia a conclusão de que produtividade marginal do trabalho nos Estados Unidos é alta, o que explicaria, em parte, a abundância de mão-de-obra existente registrada por Leontief nas exportações intensivas em trabalho².

Porter (1990), cita a Coréia como um país abundante em mão-de-obra barata, mas praticamente sem qualquer dotação de capital até o final da Guerra da Coréia. Contudo, este país hoje vem exportando uma ampla gama de produtos intensivos em capital(aço, construção naval, automóveis e componentes para computadores), apesar de também exportar produtos intensivos em mão-de-obra(sapatos e confecções). Podemos considerar, portanto, a Coréia como mais um exemplo de paradoxo existente entre a abundância de um determinado fator de produção e a exportação de produtos intensivos neste mesmo fator. A existência de suposições não aplicáveis somadas a testes empíricos paradoxais são argumentos fortes que demonstram que a vantagem comparativa baseada somente nos fatores de produção não é suficiente para explicar os atuais padrões de comércio internacional.

Os fundamentos da teoria neoclássica só se tornam um pouco mais persuasivos se remontarmos aos séculos XVIII e XIX. Neste período, as empresas empregavam proporcionalmente uma quantidade maior de mão-de-obra não-especializada, não havia uma disparidade tecnológica tão grande, e a abundância de fatores de produção era primordial para a produção competitiva. Ainda hoje, os custos de fatores continuam sendo importantes nas indústrias mais dependentes de recursos naturais e intensivas em mão-de-

² Ver Williamson, 1993, pag 42-44.

obra. Contudo, o uso da teoria das vantagens comparativas se torna incompleto, quando aplicamos às indústrias que possuem: diferenças de tecnologia, mercados diferenciados, economias de escala, e força de trabalho altamente especializada. Atualmente, um grande número de indústrias diferem das indústrias que serviram de base para a formulação desta teoria. As economias de escala generalizaram-se, grande parte dos produtos apresentam diferenciação, e a mudança tecnológica é constante e generalizada.

O uso das novas tecnologias, tais como: a microeletrônica, os materiais avançados e os sistemas de informação, não só compensaram a deficiência de escassez dos fatores de produção, como também possibilitaram fortes ganhos de vantagem competitiva entre as empresas que delas se utilizaram. O avanço das tecnologias nos materiais, no processo de produção e no produto tem reduzido a relevância dos fatores de produção como fontes primárias de vantagem competitiva. Desta forma, a crescente importância da tecnologia frente aos fatores de produção tem tornado a manutenção da vantagem competitiva cada vez mais instável e vulnerável, pois para um número crescente de indústrias a vantagem nos custos dos fatores deixou de ser um condição essencial para a manutenção da competitividade.

A crescente segmentação dos mercados e a maior diferenciação dos produtos deu as empresas mais uma forma de compensar competitivamente a escassez dos fatores de produção, na medida em que valorizou a produção em pequenos lotes, mais diferenciados e com alto valor agregado, em detrimento de uma produção focalizada de baixos custos, dependente dos ganhos de economia de escala e da abundância dos fatores de produção. Entretanto, as economias de escala ainda são elementos importantes na redução dos custos de produção. A presença de economias de escala pode determinar uma vantagem competitiva mesmo na ausência de baixos custos de fatores, sendo portanto um fator determinante importante que não pode ser desprezado na análise da competitividade.

Em virtude das deficiências encontradas na teoria clássica e neoclássica do comércio internacional, e devido a importância que a competitividade tem hoje para o desenvolvimento das nações, o estudo da competitividade se aperfeiçoou muito, mas tomou

por rumo vários caminhos diferentes. Atualmente, a análise da competitividade envolve diversas metodologias de estudo, que são montadas a partir da interpretação de cada autor do que vem a ser competitividade. Assim, em virtude da atual diversidade e complexidade das empresas, somados aos divergentes pontos de vista a respeito do principal meio gerador da competitividade, tornou-se difícil fixar parâmetros para a determinação de uma teoria que corrija as atuais deficiências da teoria neoclássica da vantagem comparativa.

2.2 Metodologias atuais de análise da competitividade

Entre as diversas metodologias neste tópico representadas, podemos iniciar o estudo das metodologias atuais com Haguenaer(1989). Para Haguenaer, a competitividade pode estar associada tanto ao **desempenho**, como a **eficiência**. A competitividade representada pelo desempenho está associada a um conceito “ex-post” que avalia o grau de competitividade através dos efeitos sobre o comércio externo. Pelo conceito do desempenho, são competitivas as indústrias que ampliam a sua participação no mercado internacional de todos os produtos fabricados internamente. Desta forma, quanto mais a empresa ou a indústria aumentarem a sua participação no mercado internacional de um determinado produto, mais ela se tornará competitiva.

O conceito de eficiência associa a competitividade internacional de um país a capacidade da firma/indústria de produzir determinados bens com níveis de eficiência e qualidade iguais ou superiores aos dos concorrentes. Este é, portanto, um conceito “ex-ante” geralmente restrito as condições de produção da firma/indústria. Segundo Haguenaer(1989), existem cinco formas de se analisar a competitividade pelo conceito da eficiência. São eles: os diferenciais de preço e qualidade internacionais, a tecnologia de produção, os salários vigentes, a produtividade associada a relação valor adicionado/pessoal empregado, e as condições gerais externas de produção. Para definir um novo conceito que relacione o desempenho a eficiência, Haguenaer propôs que a competitividade poderia ser definida como a capacidade de uma firma/indústria de produzir com um padrão de qualidade específico, requerido por mercados determinados, e utilizando-se de recursos em

níveis iguais ou inferiores aos das indústrias semelhantes ao do resto do mundo, num determinado período de tempo.

Kupfer(1991), por outro lado, defende que os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão sobre competitividade. Isto porque, estes dois conceitos reduzem a análise da competitividade a pontos distintos de natureza intrínseca ao produto ou a firma. Kupfer(1991), associa a competitividade a um padrão de concorrência vigente num determinado mercado específico, não estando diretamente relacionada a um conceito de natureza intrínseca a firma ou ao produto. O padrão de concorrência é a variável determinante da competitividade, e esta, a variável resultante do processo concorrencial. O padrão de concorrência pode levar tanto a uma maior competitividade, através de exigências de estratégias mais agressivas, assim como, a uma menor competitividade, através de uma estrutura mais concentrada. Na questão associada a inter-temporalidade, Kupfer defende que a competitividade é um fenômeno de natureza “ex-post”, mas que não está relacionado diretamente a um desempenho expresso em *market-share*, taxa de crescimento, lucratividade ou qualquer outra variável que represente um resultado “ex-post”. Sumarizando o pensamento de Kupfer: a competitividade deve ser entendida como um fenômeno ligado ao processo de concorrência, e a sua aquisição depende da adequação das estratégias das empresas individuais a concorrência vigente no mercado.

É conveniente ressaltar que Haguenuer e Kupfer(1996) complementaram as suas respectivas metodologias originais, ressaltando a importância dos fatores determinantes sistêmicos na geração de externalidades para a competitividade. Estes fatores determinantes sistêmicos³ estão representados por: 1- fatores macroeconômicos(regime cambial, estabilidade macroeconômica interna, crescimento contínuo, e sistema de crédito vigente); 2- fatores político-institucionais(política comercial e tarifária, política tributária, política científico tecnológica, e política de compras do governo); 3- fatores legais-regulatórios(defesa da concorrência, defesa do consumidor, defesa do ambiente competitivo, regime de proteção da propriedade intelectual, e controle do capital estrangeiro); 4- fatores infra-estruturais(oferta de energia, rede de transportes e

³ Ver Ferraz, Kupfer, e Haguenuer(1996)

telecomunicações); 5- fatores determinantes sociais(qualificação da mão-de-obra, natureza das relações trabalhistas, padrão de vida dos consumidores); 6- fatores determinantes internacionais(tendências dos fluxos de comércio internacional e tendências da diplomacia econômica). Esta complementação fortalece muito estas duas metodologias, possibilitando, desta forma, uma análise mais completa da competitividade.

Uma terceira metodologia importante é a descrita por Fajnzylber(1988). Para Fajnzylber, o verdadeiro conceito de competitividade consiste na capacidade do país de manter ou expandir a sua participação nos mercados internacionais, possibilitando simultaneamente um crescimento econômico e uma elevação do nível de vida da população. Este conceito refere-se a competitividade autêntica, onde o ganho de competitividade é obtido pela melhoria na produtividade. A competitividade autêntica está ligada ao aumento da produtividade que pode ser obtido através de: incrementos constantes na taxa de investimento, infra-estrutura educacional e de P&D, melhoria da distribuição de renda da população, melhor relacionamento entre a gerência e os trabalhadores, intensa atuação das lideranças gerenciais na busca e na incorporação do progresso técnico, busca de relações de cooperação e flexibilidade entre a empresa e os seus fornecedores; melhoria do aparato institucional público e privado, fortalecimento do sistema de financiamento, e a promoção do desenvolvimento de indústrias-chave que sirvam de “núcleo endógeno” para a construção da competitividade no setor industrial.

Se por um lado existe a possibilidade de se buscar a competitividade pelo lado autêntico, por outro, é também possível obter a vantagem competitiva pela forma espúria de competição. Esta forma caracteriza-se por um padrão de inserção internacional da indústria marcado pela baixa produtividade, mas com uma competitividade garantida através de: baixos salários, desvalorização real da taxa de câmbio, subsídios a produção, protecionismo excessivo, e sacrifícios de impostos e tributos. A manutenção de uma situação de competição espúria permite que uma empresa/indústria continue a se expandir mesmo estando defasada tecnologicamente. Esta é, portanto, uma situação de competitividade artificial, que tende a exigir cada vez mais subsídios, proteção e exploração da força de trabalho, na medida em que a produtividade vai decrescendo. Por causa disto, Fajnzylber

defende a competitividade autêntica como o meio mais sustentável de uma empresa/indústria se manter competitiva no longo prazo. Além disto, o autor defende a tese de que é possível promover a construção de vantagens comparativas num setor industrial, dentro de uma perspectiva de médio e longo prazo, mesmo partindo de uma situação desfavorável. Este seu ponto de vista representa um avanço em relação a idéia original de imutabilidade na vantagem comparativa.

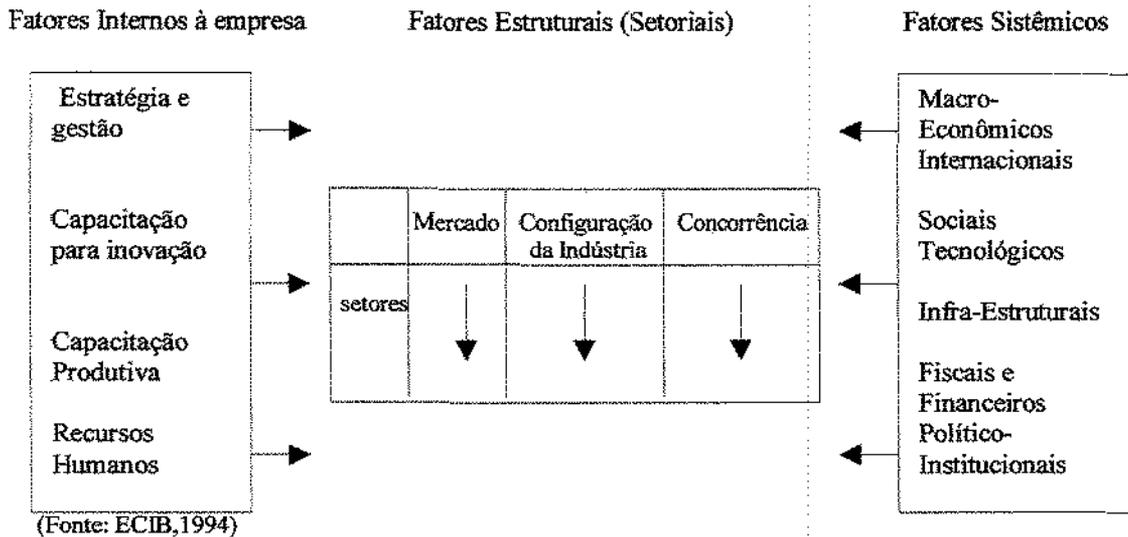
Uma variante intermediária destes dois conceitos originais, foi introduzida por Prochnik(1991). Prochnik observou a indústria brasileira de calçados, e concluiu que nela coexistem num mesmo ambiente, técnicas e tecnologias de produção sofisticadas associadas a salários e condições de trabalho precárias. Esta situação variante se caracterizaria, segundo ele, por um *mix* de competitividade autêntica com competitividade espúria. Em virtude disto ele criou uma nova expressão a qual chamou de “Flexibilidade Espúria”, a qual representa, um novo conceito variante de competitividade, amplamente aplicável para a indústria brasileira.

Uma quarta metodologia de análise da competitividade a ser apresentada, é o estudo do ECIB(Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira), organizado por Coutinho e Ferraz(1994). Este estudo define a competitividade com uma forma conceitual idêntica a defendida por Kupfer(1991). Pela visão do ECIB “...a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Em relação a indústria, o ECIB defende que são considerados competitivas as indústrias que possuem a maior parte da produção realizada por firmas competitivas. No entanto, este estudo também condiciona a competitividade da empresa/indústria ao grupo de fatores determinantes que a ela representam. Estes fatores determinantes estão representados em três grandes blocos: os fatores internos a empresa, os fatores estruturais(setoriais), e os fatores sistêmicos, conforme mostra a figura 2.

Os fatores internos a empresa são aqueles que estão sob a esfera de decisão da empresa e envolvem todas as decisões empresariais que possibilitam ganhos de competitividade. Entre as principais decisões estão: a estratégia e a gestão, a capacitação

para a inovação, a capacitação do rendimento produtivo, e a administração dos recursos humanos. Os fatores estruturais(setoriais) representam o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida, e não estão inteiramente sob a área de influência da firma. São eles: a configuração da indústria; a concorrência inter-firma; e as características dos mercados consumidores em termos de distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação e os custos de comercialização predominantes. Por fim, os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que exercem externalidades diretas sobre a empresa. Estes fatores estão fora do alcance da empresa e podem ser de natureza: macroeconômica(taxa de câmbio, taxa de juros, oferta de crédito); político-institucional (política tributária e tarifária); regulatória(proteção a propriedade industrial e ao consumidor); infra-estruturais(custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos); sociais(qualificação da mão de obra e formação dos recursos humanos); fatores ligados a distribuição espacial da produção; e internacionais(tendências do comércio mundial, tendência dos fluxos de capital, relações com os organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior).

Figura 2 Fatores determinantes da competitividade da indústria



A metodologia estabelecida pelo ECIB apresenta algumas semelhanças com a metodologia de Porter, na medida em que condiciona a competitividade da empresa/indústria ao bloco de fatores determinantes estruturais e sistêmicos. No entanto,

ela peca por não contemplar explicitamente os aspectos competitivos ligados as inter-relações clientes-fornecedores, sob a forma de *networks*. Este fator condicionante da competitividade, o qual é fundamental na avaliação dos efeitos da competitividade oriundos da sinergia gerada no interior de um cluster, está muito bem representado em autores como: Porter(1998), Souza(1995) e Bacic(1998). Este último autor complementa a metodologia estabelecida pelo ECIB, incorporando no estudo da competitividade, o impacto da rede de fornecedores como elemento determinante da competitividade.

Em relação ao método de análise da competitividade, a proposta deste estudo foi decomposta em seis passos: 1- identificação dos fatores determinantes no setor a ser estudado; 2- seleção e agrupamento dos fatores mais relevantes, nos seus respectivos blocos de análise empresariais, estruturais e sistêmicos, com o objetivo de apresentar um “mapa” no qual se guiará este estudo; 3- diagnóstico da competitividade das empresas através da avaliação das capacitações, estratégias e desempenhos nos aspectos dados como relevantes para a competitividade do setor; 4- análise dos blocos de fatores determinantes da competitividade(empresariais, estruturais e sistêmicos), com uma apresentação de todos os elementos que favorecem e restringem a competitividade. 5- apresentação de um relatório com os principais obstáculos e oportunidades à competitividade da indústria em questão, 6- apresentação de uma proposta com estratégias e ações para o desenvolvimento competitivo dos setores, identificando os instrumentos relevantes a serem utilizados.

O estudo da competitividade proposto pelo ECIB teve como objetivo a formulação de uma metodologia que visa mostrar que o sucesso na obtenção da competitividade depende não só de uma iniciativa em nível de empresa, mas também do conjunto dos fatores determinantes sistêmicos e estruturais que moldam o ambiente no qual a empresa compete. A melhoria destes fatores determinantes externos a empresa é de fundamental importância não só para a melhoria direta da competitividade, mas também como incentivo a esta melhoria, na medida em que fomentam um ambiente concorrencial vigoroso que estimula a melhoria e a inovação. Para que se efetive uma melhoria nas condições sistêmicas e estruturais, o ECIB propõe a adoção de uma política nacional de desenvolvimento competitivo, que consiste essencialmente na construção e no aprimoramento das

oportunidades de desenvolvimento industrial e tecnológico, bem como na formulação de adequadas políticas institucionais e regulatórias ambientadas para favorecer a competitividade. Cabe ao Estado traçar esta política nacional de desenvolvimento competitivo, mas, por outro lado, cabe ao setor privado a missão insubstituível de liderar este processo, sempre num quadro de parceria com o Estado e num ambiente de aceitação por parte da classe trabalhadora.

Pela teoria neo-schumpeteriana, a competitividade é entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar no mercado estratégias concorrenciais que permitam a ampliação ou pelo menos a conservação de uma posição sustentável no mercado. Esta conceituação está fundamentada na idéia de que as inovações tecnológicas, oriundas do processo de concorrência, representam o principal papel dinamizador da atividade econômica capitalista. Para os neo-schumpeterianos, a atividade inovadora é a base do progresso econômico e a principal força motriz na geração de vantagens absolutas. Assim, se a concorrência gera um processo de busca por inovações, as quais são de fundamental importância na aquisição de vantagens absolutas, podemos concluir que a competitividade pode ser entendida como uma extensão do processo de concorrência, ou como, a capacidade de uma empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou, pelo menos conservar uma posição sustentável no mercado (Baptista, 1997).

Na teoria neo-schumpeteriana, a forte relação existente entre a inovação e a competitividade é fruto da importância da inovação para a obtenção da competitividade. As inovações podem ser de ordem tecnológica, organizacional, marketing, novas estratégias, etc. Contudo, o aspecto do desenvolvimento tecnológico é provavelmente o fator que acarreta as maiores diferenças entre as empresas. O desenvolvimento tecnológico possibilita a detenção de um alto grau de oportunidades tecnológicas, mas não acarreta necessariamente um alto grau de apropriabilidade privada⁴ (Baptista, 1997).

⁴ Capacidade da empresa de amealhar lucros no mercado

Em cada indústria, o desenvolvimento tecnológico está atrelado a um determinado paradigma tecnológico, o que, por sua vez, consiste num modo de produção que domina uma determinada tecnologia. Cada paradigma tecnológico pode desenvolver várias trajetórias tecnológicas. Estas, correspondem as trajetórias de evolução do desenvolvimento tecnológico sob um determinado paradigma. A evolução tecnológica, dentro do mesmo paradigma, tem um caráter tácito e cumulativo, e está basicamente relacionada com o *learning by doing* e com o *learning by using*.

A cumulatividade gerada a partir de um longo processo de aprendizado, pode se reverter em boas oportunidades tecnológicas, visto que, o caráter tácito do aprendizado pode implicar, em dificuldades crescentes de imitação. Assim, quanto maior for o caráter tácito de uma determinada tecnologia, maior será a dificuldade de difusão desta através dos processos normais de aquisição. Isto significa que: o caráter tácito e intransferível da tecnologia é um fator de manutenção das assimetrias entre as empresas.

Se por um lado a evolução tácita e cumulativa de uma determinada tecnologia está ligada a inovação de ordem mais incremental, por outro, o avanço abrupto de outra determinada tecnologia, que rompe com um determinado paradigma, está ligada a uma inovação de caráter radical. Este tipo de inovação é responsável pela abertura de amplas oportunidades tecnológicas, pela criação de novos mercados, pela destruição de concorrentes, e pela modelagem de uma nova estrutura concorrencial. A inovação radical gera um ganho de competitividade de tal ordem, que cria as maiores assimetrias entre os agentes econômicos. Contudo, o caráter da inovação buscada pelas firmas está muito atrelado ao tipo de indústria no qual se quer investir. Por exemplo: Nos setores industriais “dominados pelos fornecedores”⁵ as inovações de processo são ditadas basicamente pelos fornecedores, e as inovações no produto são de ordem incremental. A inovação referente a este tipo de indústria tem um caráter incremental, tácito, cumulativo, que segue uma determinada trajetória tecnológica. Por outro lado, nos setores industriais “baseados em

⁵ Ver Bell e Pavitt, 1993.

ciência”⁶ as inovações são de caráter radical, pois costumam advir dos laboratórios de P&D e causam fortes rupturas no paradigma tecnológico do produto e do processo.

Pela teoria neo-schumpeteriana, a importância dada a inovação para a obtenção da competitividade está ligada ao fato de que a liderança tecnológica altera a estrutura concorrencial vigente, definindo um novo padrão de lucratividade e de alocação intersetorial. Da mesma forma, a liderança tecnológica pode vir a afetar também a dinâmica macroeconômica, seja através do crescimento no nível de investimentos, seja através do crescimento da demanda, ou mesmo através das indústrias fornecedoras e correlatas. Em suma, as assimetrias tecnológicas são os principais fatores responsáveis pela diferença de competitividade entre empresas, indústrias e países.

Embora a teoria neo-schumpeteriana considere importante os fatores sistêmicos da competitividade, através da idéia implícita que diz: as condições de inovatividade requerem um ambiente econômico sistêmico favorável⁷, foi Possas(1996) que deixou claro este ponto de vista, ressaltando com clareza a importância dos fatores sistêmicos para a construção e preservação de um ambiente econômico competitivo, “que favoreça o exercício contínuo das pressões competitivas sobre as empresas”. Possas apresenta uma metodologia que ressalta a importância dos fatores sistêmicos para a ocorrência de um ambiente concorrencial propício a competitividade. Possas ressalta que a existência de um ambiente econômico sistêmico favorável é o resultado construído pela ação das políticas públicas e não apenas de um possível aumento na concorrência, tal como presume o pensamento neoliberal.

A metodologia apresentada por Possas(1996) representa uma combinação da teoria neo-schumpeteriana com a metodologia de análise da competitividade elaborada pelo ECIB, já vista anteriormente. Em linhas gerais, a metodologia de estudo da competitividade descrita por Possas está pautada em dois grandes blocos: 1- pela estrutura concorrencial, que dimensiona a capacidade inovativa das empresas; 2- pelos fatores determinantes sistêmicos, que são importantes para intensificar um ambiente econômico competitivo. A

⁶ *Idem*

metodologia que compõe o primeiro bloco é referente a teoria neo-schumpeteriana tradicional, na qual define a competitividade como um atributo da concorrência. No segundo bloco a metodologia que propõe o estudo dos fatores determinantes sistêmicos se divide em três níveis:

- 1- Fatores que fortalecem o ambiente competitivo no qual as empresas concorrem. Estes fatores estão relacionados aos mecanismos de estímulo a pressão competitiva sobre empresas e mercados, em particular sobre as estruturas oligopolistas dominantes. Os instrumentos pertinentes a estes fatores são basicamente de ordem regulatória, que buscam defender a concorrência e o seu meio ambiente contra possíveis concentrações industriais que podem prejudicar sensivelmente a dinâmica da concorrência, e conseqüentemente a competitividade das empresas(Possas,1996).
- 2- Fatores que proporcionam as chamadas externalidades à competitividade empresarial. Estes fatores estão relacionados a infra-estrutura que dá suporte a indústria. São eles: os transportes, a disponibilidade de energia e de comunicações, a qualificação da mão-de-obra, a infra-estrutura para a realização de P&D, etc. Estes fatores podem ser sensivelmente melhorados pela ação das políticas públicas, não só no tocante ao acréscimo e melhoria dos investimentos, mas também através do bom funcionamento destes fatores(Possas,1996).
- 3- Fatores de ordem política e institucional. Estes fatores estão associados ao arcabouço institucional do país e as políticas governamentais, e afetam diretamente a configuração do ambiente econômico, no qual estão inseridas as empresas. Eles abrangem as políticas macroeconômicas(fiscal, monetária, cambial, creditícia, e comercial) e as políticas de fomento e promoção(incentivos ao P&D, incentivos a reestruturação e a modernização produtiva, etc). Em todas, requiere-se uma atitude ativa por parte do governo para garantir externalidades positivas a competitividade das empresas por parte dos fatores de ordem político e institucional (Possas,1996).

⁷ Ver Possas, 1996.

Para Possas, os fatores sistêmicos acima apresentados, representam os elementos necessários que caracterizam a competitividade sistêmica, e que devem ser necessariamente levados em conta em uma política industrial que busque a melhoria da competitividade. Isto quer dizer que o atual processo de globalização, com a abertura da economia e um rápido progresso técnico, requer dos países uma política econômica inteiramente voltada para a melhoria da competitividade. Para isso é necessário um papel atuante do Estado como agente condutor e indutor da competitividade, sendo, no entanto, mais regulatório do que interventivo. Este papel atuante, porém não intervencionista, tem por objetivo reforçar a competitividade sistêmica. Para Possas, a competitividade sistêmica é um resultado construído pelas políticas públicas e não um atributo espontâneo dos mecanismos de mercado.

Assim, com a apresentação desta metodologia mais detalhada em relação aos fatores sistêmicos, o enfoque neo-schumpeteriano, que sempre esteve muito centrado na concorrência e na mudança tecnológica, acabou por dar um respaldo decisivo para a importância teórica da competitividade em nível sistêmico.

2.3 Críticas ao modelo teórico de Porter e a sua contra-resposta

A evolução do pensamento de Porter sobre o conceito de vantagem competitiva tem seguido sempre uma mesma trajetória desde a publicação do seu livro *Estratégia Competitiva*(1980). De lá para cá o seu pensamento aperfeiçoou-se muito com a publicação do seu livro *Vantagem Competitiva*(1985), e praticamente conclui-se, dentro da mesma trajetória, com a publicação do seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações*(1990). Contudo, as técnicas de análise da estratégia competitiva das empresas desenvolvidas por Porter tem sido alvo de críticas desde a publicação do seu primeiro livro, em 1980.

Um dos conceitos de Porter que tem sido alvo das maiores críticas é o conceito das estratégias genéricas⁸. Este conceito trata da escolha adequada do posicionamento estratégico da empresa. Para se posicionar corretamente frente ao mercado, uma empresa

⁷ Ver Carneiro; Cavalcanti, e Silva, 1997.

pode optar por: competir com baixos custos, competir com base em diferenciação, ou ainda, competir com base no enfoque de um determinado segmento de mercado. Esta terceira opção se apresenta apenas como um subconjunto das outras duas estratégias. A figura 5 ilustra esquematicamente estas três estratégias genéricas. A noção que fundamenta o conceito das estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de uma estratégia bem sucedida, e para obtê-la é preciso que a empresa faça preliminarmente a escolhas da sua posição.

Muitas das críticas feitas ao conceito das estratégias genéricas são apenas discordâncias de ordem semântica⁹, não sendo, de certa forma, tão importantes a ponto de derrubar a proposição básica do conceito. Isto porque, este o conceito das estratégias genéricas representa apenas um método de análise que viabiliza o posicionamento da empresa por entre as forças competitivas. Ou seja, a formulação das estratégias genéricas representa apenas um modelo que aloca estrategicamente as empresas, para que possam ser melhor analisadas a partir de uma posição competitiva já definida. Entretanto, outras críticas são mais substanciais na medida em que dizem respeito a capacidade da empresa de obter uma liderança simultânea em custo e diferenciação.

Na versão de Porter(1985) sobre este assunto, a obtenção da liderança em custo e diferenciação somente poderia ser obtida em algumas circunstâncias raras tais como: 1- quando todos os demais competidores estivessem competindo no meio termo; 2- quando o custo fosse fortemente determinado pela parcela de mercado; 3- quando a empresa fosse pioneira em uma inovação tecnológica importante. Para Porter(1985), de uma maneira geral, a empresa que buscasse simultaneamente ser líder em custo e diferenciada tendia a ficar “presa” no meio-termo. Isto ocorreria porque estas empresas careceriam de uma estratégia de defesa que as protegesse contra as empresas concorrentes verdadeiramente líderes em custo e diferenciação. Assim, as empresas que ficassem “presas” no meio-termo tenderiam a perder clientes de alto volume e baixo preço, assim como, tenderiam a perder a fatia segmentada da clientela que demandam produtos e serviços diferenciados

⁹ *Idem*, pag 11.

Esta antiga concepção de Porter sobre as estratégias genéricas contrasta fortemente com a versão de alguns autores¹⁰ que entendem que não há qualquer impedimento teórico que impeça uma empresa de ser ao mesmo tempo líder em custo e diferenciação. Para eles, o modelo das estratégias genéricas considera os concorrentes somente no momento em que estes definem os seus níveis correntes de preço e qualidade. Não há, portanto uma consideração pelas respostas competitivas dos concorrentes, baseadas fundamentalmente no progresso tecnológico. Ou seja, este modelo não considera a evolução dinâmica do posicionamento em custo-qualidade, sendo portanto um modelo de análise estática.

Um exemplo clássico que fundamenta este ponto de vista, diz respeito a introdução das tecnologias de automação flexíveis na indústria automobilística japonesa. Se por um lado, estas tecnologias possibilitam uma redução nos custos a partir da retenção mínima de estoques, e redução nos produtos defeituosos, por outro lado, a automação flexível também torna o produto diferenciado, na medida em que permite que a produção se volte para o cliente, possibilitando uma produção muito mais individualizada.

O ponto mais importante desta discussão a respeito da viabilidade ou não das estratégias genéricas, diz respeito a questão da **sustentabilidade da vantagem competitiva**. Poderia uma empresa ou uma indústria sustentar uma possível vantagem competitiva pautando-se apenas no desenvolvimento tecnológico? A resposta mais correta para esta pergunta seria: não, pois tanto a eficácia operacional quanto a estratégia são instrumentos importantes para dar sustentabilidade a vantagem competitiva. Por exemplo: as indústrias tradicionais (calçadistas, têxteis, vestuário, objetos para o lar, etc) contidas na região italiana do Mezzogiorno, adotam claramente uma estratégia de diferenciação para os seus produtos. Nesta região, a vantagem competitiva de inúmeras indústrias foi o resultado de uma combinação entre eficácia operacional e estratégia competitiva. Ou seja, ao mesmo tempo em que as empresas buscaram uma maior produtividade com o emprego das novas tecnologias, houve também uma grande manobra estratégica dos empresários no sentido de direcionarem as suas empresas para os segmentos mais sofisticados nos mais diversos tipos

⁹ *Idem*, pag 13.

de indústrias. A produção especializada e estrategicamente diferenciada foi a chave para a sustentabilidade da vantagem competitiva nas indústrias desta região.

Nas indústrias emergentes¹¹, o desenvolvimento tecnológico é uma condição absolutamente imprescindível para o sucesso neste tipo de indústria. Entretanto, o emprego da estratégia é um instrumento importante na sustentação do valor do produto, o que garante assim um posicionamento competitivo mais estável. Este último exemplo reflete uma versão mais atualizada no ponto de vista de Porter(1996), o qual será apresentado um pouco mais adiante.

Sabemos que nas indústrias intensivas em tecnologia, o domínio da tecnologia e do conhecimento são condições imprescindíveis para a vantagem competitiva, mas para obtê-los, é necessário fomentar o seu desenvolvimento interno, pois a tecnologia é um bem muito pouco comercializável e quase sempre intransferível. Isto porque, o desenvolvimento tecnológico endógeno é um processo que envolve cumulatividade, taticidade, e melhoria por rotinas organizacionais. Desta forma, podemos concluir que os recursos desenvolvidos no interior da firma também podem ser importantes fatores determinantes para a competitividade das empresas.

Com base nesta idéia, foram realizados estudos empíricos que mostraram que a influência dos recursos internos das empresas sobre a sua lucratividade era maior do que a influência que a estrutura industrial exercia sobre a mesma¹². Este novo ponto de vista foi denominado de *Resource-Based View* e foi considerado, por Foss(1996), como uma real alternativa teórica ao modelo das cinco forças de Porter¹³. Alguns outros pesquisadores¹⁴, por outro lado, observaram até uma certa complementaridade entre a *Resource-Based View* e o modelo das cinco forças de Porter(1985). Contudo, a idéia básica da *Resource-Based View* não prevê qualquer sentido de complementaridade, pois esta teoria entende que os recursos desenvolvidos no interior das empresas são suficientes para proporcionar uma

¹¹ microeletrônica, biotecnologia, telecomunicações, robótica, computadores e softwares

¹² Ver Carneiro, Cavalcanti e Silva(1997)

¹³ *Idem*

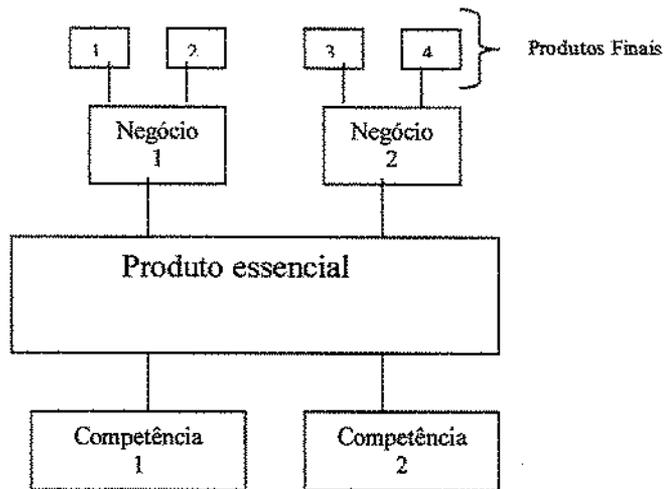
¹⁴ Barney(1991), Foss(1996)

vantagem competitiva que rompe com qualquer estrutura concorrencial vigente, possibilitando, desta forma, a estruturação de um novo espaço competitivo para a empresa. Assim, a *Resource-Based View* defende que a formulação estratégica das empresas deva ser a de primeiro identificar os seus recursos e as suas competências, para então procurar conquistar a vantagem competitiva por meio da melhoria e do desenvolvimento destas competências.

Com base nas idéias iniciadas pela *Resource-Based View*, Hamel e Prahalad(1990) melhoraram e aperfeiçoaram esta linha de estudos sobre vantagem competitiva a partir da melhoria e do desenvolvimento das competências essenciais de uma empresa. Inicialmente, eles fizeram uma clara distinção entre recursos e competências. Os recursos seriam apenas os elementos básicos de produção, aos quais são facilmente adquiridos no mercado pelo fato de não serem específicos a uma determinada empresa. Já as competências, representam um conjunto de habilidades e tecnologias específicas, que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício singular aos seus clientes. Devido ao seu caráter tácito e específico, a competência essencial é uma fonte primária de vantagem competitiva, pois possibilita a empresa tornar-se competitivamente única no domínio de uma determinada tecnologia.

A partir da melhoria ou da criação de novas competências, uma empresa tem condições de lançar produtos no mercado que não podem ser produzidos no curto prazo pelas empresas concorrentes. A essência da teoria de Hamel e Prahalad(1990) consiste em mostrar que a liderança competitiva depende da capacidade de criação e do desenvolvimento das competências essenciais, as quais permitem um domínio e um controle das novas oportunidades emergentes que estão surgindo no mercado. O domínio das competências pelas empresas conduz a produção dos produtos essenciais, os quais representam os principais componentes para a formação do valor dos produtos finais. Ver figura 3.

Figura 3 As raízes da competitividade a partir das competências



(Fonte: Adaptação de Hamel e Prahalad, 1990)

Como exemplo de competência essencial Hamel e Prahalad, citam o exemplo da *Honda Motor Company*, que ao invés de concentrar linearmente os seus esforços sobre o seu produto final principal, o automóvel, concentrou-se na sua competência essencial, que é o desenvolvimento de motores e conjuntos de força. O domínio tecnológico da Honda nesta competência deu a ela a competitividade numa enorme linha produtos que tem no motor a principal marca da qualidade. A Honda amplia e aperfeiçoa a sua linha de produtos finais a partir do desenvolvimento e da adaptação da sua competência em fabricar quaisquer outros tipos de motores. O conhecimento adquirido na fabricação de motores permite a Honda fabricar, com especialidade, desde automóveis, até pequenos cortadores de grama. Ao concentrar os seus esforços na sua competência essencial, a Honda está desenvolvendo e aperfeiçoando a sua base de conhecimentos, o que pode propiciar inovações em inúmeros outros produtos. Por este exemplo, podemos perceber que a competitividade é considerada partindo-se do portfólio de competências da empresa, sendo os produtos ou serviços daí derivados apenas uma consequência destas competências. As empresas, portanto, devem ser concebidas como um portfólio de competências.

Para que uma empresa crie e desenvolva as suas competências essenciais é necessário que ela monte uma arquitetura estratégica. Esta, corresponde a um plano de alto nível que traça os caminhos possíveis para a aquisição e o desenvolvimento das competências das

empresas. A arquitetura estratégica define o tipo de competência que uma empresa deve buscar no momento para poder competir no futuro.

Este ponto de vista mostra que o domínio das oportunidades do mercado depende da realização de investimentos em competências, e nunca pela sustentação de uma posição no mercado, partindo da relação custo/qualidade. Ou seja, a vantagem competitiva sustentável resulta do domínio das novas oportunidades emergentes, e depende inteiramente da criação e da melhoria das competências essenciais das empresas, sendo, portanto, incompleto e impreciso a análise da vantagem competitiva a partir do conceito da sustentabilidade. Assim, podemos concluir que: o modelo de competição de Hamel e Prahalad rejeita a sustentabilidade da vantagem competitiva a partir do posicionamento estratégico do mercado, rejeita também a estrutura concorrencial como agente dinamizador da atividade competitiva, e despreza o ambiente sistêmico para a construção, intensificação e manutenção de um ambiente econômico competitivo.

Se por um lado Hamel e Prahalad defendem que a vantagem competitiva sustentável provém da capacidade da empresa de desenvolver e melhorar as suas competências, autores como D'Aveni(1995), vão além desta idéia. Para D'Aveni, a competição é o resultado de uma série de interações estratégicas dinâmicas dispostas em quatro arenas sequenciais: custo/qualidade, *timing* e *know-how*, barreiras a entrada e competição baseada em recursos financeiros.

Cada uma destas arenas é constantemente destruída e refeita pelas empresas e o ambiente de competição muda de uma arena para outra de acordo com o grau de erosão que cada uma sofre. Nenhuma arena é capaz de formar uma barreira para sustentar uma vantagem competitiva além do curto prazo. Assim, a única fonte de vantagem competitiva realmente sustentável seria a capacidade da empresa de gerenciar suas interações estratégicas dinâmicas contra as empresas concorrentes. Isto poderia se dar mediante uma movimentação da empresa pelas arenas competitivas, de forma a manter a sua posição de força no mercado. Para esta instabilidade generalizada da competição, D'Aveni usa o termo

“Hipercompetição”, e assim o define para o atual mundo competitivo dinâmico onde nenhuma empresa mantém uma vantagem competitiva por muito tempo.

Na “Hipercompetição”, a única maneira de se adquirir uma vantagem competitiva temporária seria romper com o *status quo* e aproveitar totalmente a iniciativa criando assim uma série de vantagens temporárias. Na visão de D’Aveni, os modelos teóricos criados por Porter não tratam adequadamente a dinâmica de competição. São modelos essencialmente estáticos que proporcionam uma visão da competição apenas em um determinado momento. Para ele, no ambiente concorrencial atual, a estabilidade das posições competitivas das empresas, é minada pela brevidade dos ciclos de vida dos produtos, pelo surgimento das novas tecnologias, pela globalização, etc. O resultado deste processo é uma aceleração das forças dinâmicas competitivas que impedem a estabilidade das posições competitivas das empresas. Com base nesta idéia, D’Aveni critica o uso das estratégias genéricas para fins de sustentação da vantagem competitiva no longo prazo, e critica também o modelo das cinco forças¹⁵, afirmando que: a maior barreira a entrada consiste em manter a iniciativa e não em tentar excluir os novos concorrentes(Keegan e Green, 1997).

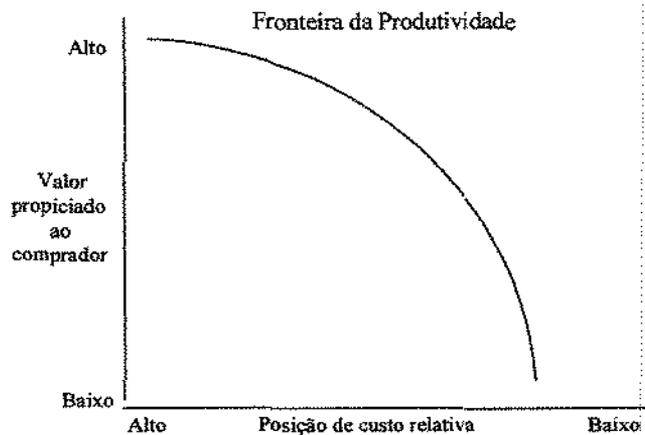
Tal como Hamel e Prahalad, a visão de D’Aveni sobre competitividade é também essencialmente limitada a empresa, não havendo qualquer referência a influência do ambiente sistêmico na competitividade das empresas. D’Aveni foi mais longe que Hamel e Prahalad ao afirmar que a vantagem competitiva baseada em recursos singulares e conhecimento(competências) é insustentável, na medida em que a competição tende a evoluir para outras arenas de competição tais como: barreiras a entrada ou competição baseada em recursos financeiros. Na verdade, D’Aveni não apresenta uma metodologia de análise da competitividade em nível de empresa ou de setor, mas apenas um modelo dinâmico que indica como a competição poderia se comportar. Suas críticas, ao modelo das estratégias genéricas e ao das cinco forças, não levam em conta o tipo de indústria em questão, sendo apenas justificáveis na questão relativa a dinâmica da competição. Contudo, ao definir a competitividade como um resultado surgido das alterações criadas pela interação dinâmica entre as empresas rivais, D’Aveni se aproxima do pensamento

¹⁵ Ver capítulo 3

neoschumpeteriano, o que propicia uma certa fundamentação ao seu modelo dinâmico de competição.

Em resposta a todas as críticas, Porter(1996) argumentou que o ponto fraco das novas teorias da competição está na dificuldade que estas tem de distinguir a eficácia operacional da estratégia. Para Porter(1996), tanto a eficácia operacional como a estratégia são elementos essenciais para um desempenho superior, mas tanto uma quanto a outra atuam de forma distinta entre si. Na sua concepção, o valor propiciado pela estratégia é tão importante quanto o valor propiciado pela eficácia operacional, tendo ambos um caráter complementar para a análise da competitividade. Assim, o valor de um produto ou serviço é o resultado de todas as atividades da empresa somadas, e não apenas o resultado da eficácia operacional aplicada. A eficácia operacional significa basicamente um melhor desempenho das atividades da empresa frente aos seus rivais. No entanto, este melhor desempenho pode acarretar tanto uma redução nos custos relativos, como um aumento na diferenciação. Isto implica em dizer que: os ganhos de eficácia operacional também podem trazer um aumento na diferenciação do produto. Diante desta evidência revelada pelos seus críticos, Porter criou um novo modelo que relaciona a eficácia operacional com o posicionamento estratégico, demarcando a fronteira da produtividade atingida por uma empresa, conforme mostra a figura 4.

Fig 4: Eficácia operacional versus posicionamento estratégico



(Fonte: Porter,1996)

A fronteira da produtividade é o valor máximo que uma empresa é capaz de proporcionar com os seus produtos ou serviços, utilizando-se de toda a sua habilidade técnica, estratégica, ou ambas. A fronteira da produtividade pode se movimentar continuamente para fora através de: progresso tecnológico, novos métodos de gestão, e disponibilidade de novos insumos.

Este novo modelo criado por Porter dinamiza o conceito das estratégias genéricas, na medida em que admite que a melhoria da eficácia operacional pode proporcionar simultaneamente uma redução nos custos e um aumento na diferenciação do produto. Contudo, a introdução deste novo modelo não invalida o antigo.

Pelo conceito tradicional das estratégias genéricas, uma redução nos custos provocada por um aumento na produtividade não garante uma mudança na posição competitiva. Por exemplo: na indústria calçadista, a melhoria na eficácia operacional de uma empresa não revela uma mudança na sua posição competitiva. Ao contrário disto, na indústria automobilística japonesa o emprego das novas tecnologias proporcionou ao mesmo tempo custos menores e aumento na diferenciação do produto. Porter(1996) confirma o exemplo acima justificando que: foi a grande distância em termos de eficácia operacional, entre a indústria automobilística japonesa e as suas rivais, que propiciou a produção de automóveis com custo e qualidade competitivos. Porter defende que as indústrias japonesas nunca se empenharam decididamente na formação de um posicionamento estratégico definido, mas, em compensação por estarem elas muito além das rivais em termos de eficácia operacional, foi possível o domínio da vantagem competitiva durante as décadas de 70 e 80.

Segundo Porter, embora a eficácia operacional seja uma condição necessária para um desempenho rentável superior, ela não é uma condição suficiente. Isto porque, os ganhos de produtividade derivados da competição com base na eficácia operacional tendem a ficar retidos por clientes e fornecedores especializados, e não somente pelas empresas. Por causa disto, a competição baseada apenas na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando as empresas a guerras de desgaste que acarretam a própria limitação da competição. Para evitar estes efeitos, Porter defende a compatibilização da estratégia com a

eficácia operacional. Ao contrário das novas teorias da competição que analisam a competitividade a partir das **competências essenciais** da empresa, Porter entende que: “em nível de empresa, a vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades”. Por isto, a compatibilização entre a estratégia e a eficácia operacional é fundamental para um aproveitamento máximo de todas as atividades da empresa geradoras de valor. A compatibilização entre a estratégia e a eficácia técnica não visa apenas a obtenção da vantagem competitiva, mas também para a sua manutenção e sustentabilidade.

3- Apresentação da Metodologia de Análise da Competitividade

3.1 Introdução

Este capítulo tem por objeto de estudo a apresentação da metodologia que servirá de base para a análise da competitividade na indústria calçadista do Vale dos Sinos. Entretanto, ao longo deste capítulo não será apresentado apenas uma metodologia pronta para a aplicação, mas uma adaptação sintetizada de todo o pensamento de Porter a respeito de competitividade. Esta medida se deve, pelo fato de que é impossível descrever uma metodologia sem uma explicação mais aprofundada de todos os conceitos teóricos descritos por este autor. Será importante apresentar sumariamente toda teoria de Porter a respeito de competitividade, pois o conjunto de sua obra tem um caráter nitidamente complementar, e todo o seu pensamento segue sempre uma mesma trajetória. Assim, não abordar um determinado ponto de sua teoria, mesmo que não seja diretamente aplicável nesta metodologia, será omitir parte de seu pensamento.

Porter desenvolveu uma teoria que foi se complementando ao longo de todos os seus escritos. É notório o caráter complementar dos seus textos. Sua teoria foi também sendo aperfeiçoada, com ligeiras modificações, mas o seu cerne continuou imutável. Com base nesta percepção, foi possível montar uma metodologia adaptada, de análise da competitividade, inteiramente pautada nos escritos de Porter.

A metodologia de análise da competitividade que será apresentada a seguir pretende analisar a indústria calçadista do Vale dos Sinos a partir de dois enfoques: 1- através da análise competitiva em nível de empresa; 2- através da análise competitiva do ambiente sistêmico que envolve a indústria. Existe uma relação de interdependência entre a empresa e o ambiente sistêmico que a envolve.

Dependendo do seu poder de mercado e tamanho, uma empresa em situação de vantagem competitiva pode vir a exercer influências sobre todos os fatores determinantes. Seja pelo acirramento da rivalidade entre as concorrentes, seja pela exigência de melhoria

dos componentes fornecidos, ou ainda, seja por alterações verificadas no nível de consumo da demanda, uma empresa nestas circunstâncias pode propiciar alterações no “Fluxo Circular”, tal como assinalava Schumpeter. Contudo, é pouco provável que uma empresa isolada nasça, cresça, e venha a se tornar competitiva num ambiente sistêmico desfavorável e pouco competitivo. Para Porter, o ambiente sistêmico favorável e a estrutura concorrencial dinâmica são elementos fundamentais para o surgimento e a formação de novas empresas competitivas. A empresa depende muito do ambiente sistêmico para se tornar competitiva, e muitas vezes é de um ambiente sistêmico favorável que “florescem” as verdadeiras empresas competitivas. Assim, uma empresa em situação de vantagem competitiva nunca surge “do nada”, nunca surge de um ambiente sistêmico desfavorável e pouco competitivo.

Por outro lado, um ambiente sistêmico favorável fomenta condições para o surgimento de empresas altamente competitivas no meio industrial. A estrutura sistêmica não só favorece as empresas existentes a se tornarem mais competitivas, como também representam o principal “veículo” para o surgimento de novas empresas competitivas. O ambiente sistêmico favorável é uma “usina” de criação de novas empresas de base mais produtiva. Assim, por trás do mais talentoso empresário existe sempre um ambiente sistêmico favorável, que é responsável inclusive pelo surgimento destes talentos.

Contudo, não podemos afastar a importância da empresa como agente de obtenção da competitividade. Isto porque, num mesmo ambiente sistêmico coexistem assimetrias de desempenho econômico entre empresas concorrentes, motivadas principalmente por diferenças na estratégia adotada, na condução da administração, e na condução das práticas inovadoras. Desta forma, o ambiente sistêmico se torna uma condição necessária, mas não suficiente, para fazer surgir empresas altamente competitivas.

Em suma, uma empresa em situação de vantagem competitiva tem uma relação interdependente com a estrutura sistêmica que a cerca, mas ela é um “fruto” resultante deste ambiente. Este ponto de vista revela um marco diferencial fundamental entre a teoria de Porter e as outras apresentadas no capítulo 2.

3.2 O estudo da competitividade em nível de empresa

Segundo Porter, o primeiro passo para a aquisição da vantagem competitiva está na escolha adequada do posicionamento competitivo. A correta postura estratégica possibilita que algumas empresas sejam mais competitivas do que as outras. A adoção do melhor posicionamento depende, no entanto, da estrutura concorrencial vigente, a qual está representada pelo modelo das cinco forças¹⁶. Para se posicionar corretamente frente ao mercado, uma empresa pode optar por: competir com custos baixos, competir com base em diferenciação, ou ainda, competir com base no enfoque de um determinado segmento de mercado. Esta terceira opção se apresenta apenas como um subconjunto das outras duas estratégias. Porter chama de estratégias genéricas estas três opções de posicionamento competitivo. A figura 5 ilustra esquematicamente estas três estratégias genéricas.

Figura 5 As Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

(Fonte: Porter, 1980)

A noção que fundamenta o conceito das estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de uma estratégia bem sucedida, e para obtê-la é preciso que a empresa faça preliminarmente a escolha da sua posição. Cada estratégia genérica percorre um caminho diferente em busca da vantagem competitiva, combinando sempre o modelo de posição competitiva que será adotado com o escopo do alvo estratégico que deverá ser alcançado (Porter, 1985).

Para Porter, o posicionamento correto da empresa é o primeiro passo para a aquisição da vantagem competitiva. O posicionamento competitivo é importante pois define a forma como a empresa irá criar valor para os seus clientes. O posicionamento competitivo representa uma trajetória e não um ponto. É uma trajetória que acompanha a execução das atividades de valor da empresa. Ou seja, as atividades de valor de uma empresa são dirigidas a partir do posicionamento competitivo adotado.

É importante que a empresa defina algum posicionamento competitivo, pois não é freqüentemente possível que uma empresa obtenha vantagem competitiva em diferenciação e custo ao mesmo tempo. Todas as críticas a este ponto de vista já foram apresentadas¹⁷, e a recente formulação do modelo dinâmico de estratégias genéricas¹⁸ não invalida o antigo, pois o modelo mais conveniente depende sempre do tipo de indústria que se quer estudar. No caso típico de uma indústria tradicional como a de calçados, a escolha correta da estratégia genérica é uma condição fundamental para a obtenção da vantagem competitiva, para qualquer que seja o escopo competitivo escolhido.

A adoção de um determinado posicionamento competitivo não leva necessariamente a um desempenho acima da média, a menos que a estratégia adotada seja sustentável. Isto porque, não adianta a empresa aumentar a diferenciação do produto, se os custos aumentam em proporções iguais ou mais elevadas. Por outro lado, o uso das estratégias genéricas torna a vantagem competitiva mais sustentável. Isto porque, não adianta a empresa possuir uma eficácia operacional superior, se ela não consegue extrair, em termos de receita, um valor superior em custo ou diferenciação. A correta escolha do posicionamento competitivo é apenas o primeiro passo na busca da vantagem competitiva, mas para obtê-la é necessário que a empresa possua também eficácia operacional, além de contar com um ambiente sistêmico e concorrencial favorável.

A sustentação da vantagem competitiva em nível de empresa depende fundamentalmente de dois aspectos: 1- da correta aplicação da estratégia genérica, que

¹⁶ Ver fig 10.

¹⁷ Ver capítulo 2

¹⁸ Ver Porter(1996)

poderá se modificar ao longo do tempo dependendo da evolução na estrutura da indústria;

2- do contínuo aperfeiçoamento na eficácia técnica, que mantém afastados os riscos de não sustentação da posição competitiva por aumento nos custos ou perda de qualidade do produto. Para se estudar a competitividade em nível de empresa pelo ângulo da eficácia operacional será necessário fazer uso do estudo da cadeia de valores.

A cadeia de valores consiste na reunião interdependente de todas as atividades da empresa, que são mensuradas sob a forma de um valor. A cadeia de valores é o modo como uma empresa executa conjuntamente todas as suas atividades produtivas e de apoio. A análise da competitividade pela cadeia de valores é essencial para determinar exatamente onde o valor da produção da empresa pode ser aumentado. Este valor corresponde ao montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa oferece.

As atividades de valor da empresa compreendem não só as suas atividades ligadas a produção, mas também todas as atividades que dão apoio e sustentação ao valor total da produção estabelecido pela gerência. As atividades de valor são avaliadas não só pelo seu desempenho no interior da cadeia de valores, mas também pela sua inter-relação com as atividades de valor de compradores e fornecedores. A análise da cadeia de valores reconhece a capacidade de ganho para a empresa, a partir do estreitamento das ligações verticais e horizontais entre as atividades de valor dentro das unidades empresariais.

Ao reconhecer a importância das interligações internas e externas, a análise da cadeia de valores admite a seguinte possibilidade: mesmo promovendo um aumento de custos em uma determinada atividade de valor, é possível conseguir uma redução nos custos totais. Ao permitir a visualização de todas as atividades de valor da empresa e as suas interligações com compradores e fornecedores, a cadeia de valores se tornou um instrumento básico para diagnosticar e sustentar a vantagem competitiva.

A idéia principal do conceito da cadeia de valores está na necessidade da empresa de extrair sempre o maior valor possível de todas as suas atividades, ao mesmo tempo em que estabelece o menor custo compatível com a extração deste valor. A lucratividade decorrente

deste processo é sempre oriunda tanto da redução nos custos como do aumento na diferenciação. Como já foi dito, o valor corresponde ao montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa oferece. Assim, uma empresa só é lucrativa se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

Porter utiliza-se do conceito de valor e não o valor adicionado (preço de venda menos o custo das matérias primas adquiridas) para analisar a competitividade. Isto porque, o valor adicionado distingue de forma incorreta as matérias-primas dos muitos outros insumos adquiridos que são usados nas atividades de uma empresa (Porter, 1985). Por isso, somente a análise do valor ligado a uma cadeia de valores tem a capacidade de visualizar o aumento dos custos em uma determinada atividade de valor sem necessariamente acusar um aumento nos custos totais da empresa.

Desta forma, o valor adicionado não é uma base sólida para a análise do custo, pois não leva em consideração as ligações com os fornecedores, clientes, inter-relações entre unidades empresariais de uma mesma empresa, e ligações das atividades de valor no interior da cadeia de valores. O problema da análise pelo valor adicionado é que este conceito enfoca apenas uma parte interna da empresa, deixando de lado todas as importantes inter-relações internas e externas que a empresa deve ter para se tornar mais competitiva.

A cadeia de valores contém o conjunto das atividades de valor de uma empresa. As atividades de valor são todas as atividades que permitem a empresa valorizar o seu produto frente aos seus compradores. As atividades de valor estão inter-relacionadas interna e externamente por meio de elos. Os elos de ligação possibilitam ganhos de competitividade através da melhor capacidade de coordenação e otimização que as atividades de valor obtêm relacionando-se entre si. Uma empresa é capaz de aumentar o valor para os seus clientes pela forma como coordena e otimiza as inter-relações entre as atividades de valor, internas ou externas a empresa.

O valor total das atividades de uma empresa não é simplesmente o somatório de cada atividade de valor, mas um valor muito maior, dependendo do grau de sinergia existente entre as atividades contidas na cadeia de valores. Por isto, a competitividade em nível de empresa, analisada pelo conceito da cadeia de valores depende de dois aspectos: 1- do grau de otimização das atividades de valor da empresa, 2- do grau de coordenação que estas atividades exercem entre si. Assim, analisar a competitividade pelo conceito da cadeia de valor depende não só da otimização integrada de todas as atividades de valor da empresa, mas também pela melhor coordenação realizada entre elas. Por outro lado, o esforço de coordenação entre as atividades de valor envolve não só a sinergia interna que “multiplica” o somatório de todas as atividades de valor, mas também a interdependência entre as atividades de valor da cadeia de valores distintas, dispostas de forma horizontal e vertical.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, as atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto, na sua venda e na transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. As atividades primárias estão divididas em cinco categorias: logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e serviço.

- Logística Interna: Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos que serão convertidos em produto.
- Operações: Atividades associadas à transformação dos insumos em produto final
- Logística Externa: Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os compradores.
- Marketing e Vendas: Atividades que induzem os clientes a comprarem os produtos e que são responsáveis pelas vendas da empresa.
- Serviço: Atividades associadas ao fornecimento de serviços que intensificam e elevam o valor do produto.

As atividades de apoio são atividades auxiliares, mas que agregam valor para a empresa da mesma forma que as atividades primárias, fornecendo: tecnologia, recursos humanos e várias outras funções de apoio ao âmbito da empresa. As atividades de apoio

consistem: na infra-estrutura, na gerência dos recursos humanos, no desenvolvimento da tecnologia e na aquisição de insumos e equipamentos.

- Infra-estrutura da Empresa: consiste em uma série de atividades de ordem gerencial, financeira, jurídica, logística e estrutural, que dão apoio a cadeia de valores inteira.

- Desenvolvimento de tecnologia: Consiste no desenvolvimento das várias atividades que buscam o aperfeiçoamento do produto e do processo. O desenvolvimento tecnológico pode ocorrer tanto em atividades primárias quanto nas de apoio.

- Gerência de recursos Humanos: Consiste nas atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, e no aperfeiçoamento de todos os tipos de pessoal. Esta atividade de apoio determina as qualificações e motivações dos empregados, assim como o custo da contratação e do treinamento.

- Aquisição: Refere-se a função de compra de todos os insumos, produtos, equipamentos e bens de capital empregados na cadeia de valor de uma empresa. A adoção de um procedimento correto de aquisição é fundamental para a manutenção da qualidade e para o controle dos custos.

Figura 6 A Cadeia de Valores da empresa



(Fonte: Porter, 1985)

Para que uma empresa se torne competitiva frente aos seus concorrentes é necessário que ela combine eficientemente os conceitos de estratégia genérica com os conceitos da eficácia operacional, existentes na cadeia de valores. A empresa deve adotar a estratégia

genérica mais factível e, desta forma, adaptá-la ao âmbito da eficiência econômica dentro do conceito da cadeia de valores.

Em suma, a busca da vantagem competitiva em nível de empresa envolve a combinação de dois modelos distintos, o modelo das estratégias genéricas e o modelo da cadeia de valores. O resultado desta combinação é o surgimento do modelo da cadeia de valores já previamente orientado por uma determinada estratégia genérica. Isto significa que a prévia determinação da estratégia genérica determina os “caminhos” que serão traçados pela eficiência econômica, condicionando a eficácia operacional da cadeia de valores a uma determinada estratégia genérica. Porter discorreu deste modelo ao apresentar as suas propostas para a obtenção de vantagem competitiva em custo ou diferenciação a partir do conceito da cadeia de valores.

No que tange a vantagem competitiva em custos, é comum observarmos uma grande preocupação dos analistas com relação aos custos de fabricação, sem haver, no entanto, grande preocupação com os impactos causados pelas outras atividades de valor (marketing, serviços e infra-estrutura), sobre a posição dos custos relativos da empresa. Há uma negligência não só com relação as atividades de valor exemplificadas acima mas também em relação aos impactos que as inter-relações internas e externas tem sobre a mesma posição de custos. Da mesma forma, é extremamente difícil para as empresas avaliarem as posições de custos dos concorrentes, fator este essencial para uma correta avaliação na sua própria estrutura de custos.

É importante frisar que cada atividade de valor tem a sua própria estrutura de custos e, independente do tipo de atividade, o comportamento dos custos pode ser fortemente influenciado por todos os condutores de custos citados acima. Os condutores de custos determinam o comportamento dos custos dentro das atividades de valor da empresa. Da mesma forma, a posição de custos de uma empresa resulta do comportamento dos custos de cada atividade de valor. Apesar dos condutores de custos serem os fatores determinantes do custo das atividades de valor, eles nem sempre estão sob o controle da empresa.

Os sistemas contábeis são bastante limitados na interpretação dos verdadeiros condutores de custos. Na concepção dos sistemas contábeis tradicionais, os condutores de custos relevantes são apenas as economias de escala e o nível de aprendizado. Para cobrir estas limitações, Porter acrescentou mais oito condutores de custos. São eles: os elos, as inter-relações, a sinergia, o padrão de utilização da capacidade, a localização, da oportunidade, as políticas discricionárias, e os fatores institucionais. Estes novos condutores propiciam reduções nos custos tal como a escala e o aprendizado, mas são de difícil visualização, principalmente pelos métodos de avaliação adotados nos sistemas contábeis tradicionais. Os condutores de custos devem ser o reflexo não só das escalas de produção e do aprendizado, mas de todos os condutores que afetam a posição de custos da empresa.

Analisando individualmente os condutores de custos temos:

- 1- **Economias de escala:** Resultam de eficiências nas atividades de valor a partir de uma escala mais alta.
- 2- **Aprendizagem:** Faz cair o custo das atividades de valor a partir da acumulação de aprendizagem
- 3- **Padrão de utilização da capacidade:** Faz cair o custo fixo a partir de um melhor uso no padrão de utilização da capacidade.
- 4- **Elos:** Reduz o custo das atividades de valor através do modo como as outras atividades são executadas.
- 5- **Inter-relações:** Reduz os custos quando uma atividade de valor pode ser compartilhada com uma unidade irmã.
- 6- **Sinergia:** Reduz os custos a partir da intensificação dos procedimentos de rotina.
- 7- **Oportunidade:** O direcionamento oportunista de uma determinada ação gerencial pode produzir uma redução de custos inesperada.
- 8- **Localização:** A localização geográfica pode vir a afetar os custos diretos e indiretos de uma empresa.
- 9- **Políticas Discricionárias:** O custo de uma atividade de valor é sempre afetado pela escolha da política a ser exercida pela empresa.
- 10- **Fatores Institucionais:** Os fatores institucionais (regulamentação governamental, tarifas e tributos, etc) é um importante fator condutor de custos.

A vantagem competitiva em custo só proporcionará um desempenho superior se a empresa conseguir sustentá-la. Para isso é necessário que a empresa controle os condutores de custos em cada atividade de valor ou então promova uma reconfiguração na cadeia de valores. Esta reconfiguração envolve: mudanças tecnológicas no processo de produção, novos métodos de venda, novos canais de distribuição, emprego de novas matérias-primas, mudança de localização da planta produtiva, novas técnicas de publicidade, etc. É importante lembrar que independentemente do sucesso da empresa no controle dos condutores de custos, fatores dinâmicos como: crescimento real da indústria, crescimento real das vendas, mudanças tecnológicas, e a taxa de envelhecimento dos equipamentos podem acarretar mudanças significativas na estrutura industrial e na posição de custos relativos das empresas.

A diferenciação é o segundo tipo de vantagem competitiva que uma empresa pode dispor. Uma empresa diferencia-se dos seus concorrentes quando tem condições de proporcionar algo de valioso e singular para os compradores. Se o produto tiver o pleno reconhecimento da superioridade do seu valor por parte dos compradores, é justo que a empresa peça por este produto um preço-prêmio maior que a concorrência. No entanto, a diferenciação só se sustenta se o preço-prêmio alcançado ultrapassar o custo adicional que propiciou singularidade ao produto.

Da mesma forma que no estudo da competitividade por custos, a diferenciação não pode ser avaliada a partir da empresa como um todo, visto que, sua existência provém de cada atividade de valor. Todas as atividades de valor constituem uma fonte potencial de diferenciação. Por exemplo: enquanto a atividade de operações pode singularizar o produto pela melhoria do *design*, outras atividades, tais como os serviços, pode agregar valor ao produto pela alta qualidade nos serviços prestados. Algumas atividades de valor, tal como o setor de inspeções e testes (operações), que representam apenas uma pequena parcela do custo total da empresa, exercem, no entanto, um grande impacto sobre a diferenciação. Outras atividades, tal como a infra-estrutura, pode estar dirigida para a obtenção de vantagem competitiva em custos, mas, não obstante, pode estar também contribuindo para uma melhoria na diferenciação.

A diferenciação em cada atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos, tal como no caso dos condutores de custos. Os condutores da diferenciação são as ferramentas que possibilitam a singularidade nas atividades de valor. A não utilização destes condutores impede a empresa de desenvolver os meios necessários para o completo aproveitamento da diferenciação. Somente pela utilização dos condutores da diferenciação é possível obter um correto diagnóstico do grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

Analisando individualmente os condutores da diferenciação temos:

- 1-**Escala:** Permitem que uma atividade seja executada de uma forma diferenciada de uma forma que seria impossível com um volume menor.
- 2-**Aprendizagem:** Pode proporcionar a diferenciação das atividades de valor a partir da acumulação de aprendizagem.
- 3-**Elos:** Resultam em singularidade quando o desempenho de uma atividade afeta positivamente o desempenho da outra.
- 4-**Inter-relações:** Promove a diferenciação quando as atividades de valor podem ser compartilhadas com outras unidades irmãs.
- 5-**Sinergia:** Pode tornar uma empresa mais diferenciada a partir de um maior controle, coordenação e integração entre as atividades de valor.
- 6-**Oportunidade:** O direcionamento oportunista de uma determinada ação gerencial pode consolidar uma posição diferenciadora.
- 7-**Localização:** A localização mais conveniente é um fator potencial na diferenciação.
- 8-**Políticas Discricionárias:** A diferenciação das atividades de valor da empresa é sempre uma consequência da política gerencial escolhida pela empresa.
- 9-**Fatores Institucionais:** Os fatores institucionais podem, em alguns casos, tornar a empresa diferenciada.

A sustentabilidade da diferenciação está baseada em dois critérios. O primeiro critério refere-se ao fato de que é necessário que o efeito da diferenciação se traduza num valor superior aceito pelos compradores. O segundo critério refere-se ao fato de que é preciso que a diferenciação não sofra com os efeitos da imitação.

Em relação ao primeiro critério, é importante que o diferenciador traduza o custo superior da diferenciação em um valor aceito pelos compradores. Isto porque, existe uma disparidade entre o valor real da diferenciação e o valor percebido pelo comprador. A condução da vantagem competitiva pela diferenciação exige a adoção de procedimentos de sinalização, de forma que, haja uma percepção do valor real por parte do comprador. Os mais comuns procedimentos de sinalização são: a publicidade, a embalagem, a reputação, a atratividade das instalações, etc. Somente com uma sinalização efetiva do valor é possível para a empresa passar ao comprador o correto valor do produto. Assim, para que a estratégia da diferenciação leve a um desempenho superior, é importante para a empresa não só sustentar o valor real do produto, mas também procurar sinalizar efetivamente este valor ao comprador.

A respeito do segundo critério, os procedimentos de imitação dependem da intensidade da concorrência e do nível de diferenciação entre os concorrentes. Para impedir que a imitação venha a comprometer a sustentabilidade da diferenciação, a empresa tem basicamente duas estratégias a adotar: 1- intensificar as fontes de diferenciação; 2- reconfigurar a cadeia de valores.

Para intensificar as fontes de diferenciação é preciso que a empresa manipule os condutores da diferenciação, de forma a tornar as atividades de valor mais diferenciadas. Basicamente, a intensificação das fontes de diferenciação focalizam-se na melhoria e na inovação do produto. Por exemplo: a introdução de um novo produto pode melhorar ou sustentar uma determinada posição competitiva. A intensificação das fontes de diferenciação visa principalmente a sustentação da posição competitiva, mesmo que, esta sustentação incorra num aumento de custos.

Por outro lado, a reconfiguração da cadeia de valores está estritamente relacionada com o aumento na eficácia operacional. Esta reconfiguração envolve transformações tanto na estrutura organizacional como no processo de produção. Inovações na estrutura organizacional visam aumentar a eficácia operacional a partir de uma reestruturação produtiva que proporciona reduções nos custos totais da empresa.

Já a inovação no processo produtivo visa a melhoria da eficácia operacional tendo como base mudanças ou melhorias na tecnologia do processo. A adoção de novas tecnologias é o principal condutor da eficácia operacional, no entanto, a alta tecnologia não garante por si só a rentabilidade. A inovação tecnológica só será importante para a empresa se afetar a sua vantagem competitiva. Para exercer este efeito, a tecnologia deve ter um papel significativo na determinação da posição de custo ou da diferenciação. A tecnologia tem um papel importante na vantagem competitiva quando, através dos condutores, influencia decisivamente nas atividades de valor da empresa, alterando a posição competitiva da empresa, seja pelo custo, ou seja pela diferenciação. A correta mudança tecnológica deve levar em conta a estratégia genérica que está sendo adotada.

O aumento na eficácia operacional propiciado pelas novas tecnologias leva a um crescimento na produtividade geral da empresa, mas nada garante que este aumento seja suficiente para tornar a empresa competitiva. A eficácia operacional, é uma condição necessária mas não suficiente para a aquisição da competitividade. O aumento da produtividade propiciado pelas novas tecnologias afeta a vantagem competitiva quando proporciona impactos significativos na determinação do custo e da diferenciação. Estes impactos deslocam o nível de competitividade da firma frente aos seus concorrentes mas não garante necessariamente o domínio competitivo absoluto do mercado. A vantagem competitiva em termos absolutos depende não só do nível de competitividade relativa da empresa, mas também da estrutura concorrencial vigente e do ambiente sistêmico em vigor.

O conceito da cadeia de valores oferece, portanto, uma nova forma, concreta e abrangente, de se analisar a competitividade em nível de empresa. A inovação deste conceito está na forma criativa de se analisar a competitividade por meio de uma disposição esquemática que define separadamente as atividades primárias e de apoio da empresa. Por outro lado, este conceito inova, na medida em que mensura a produtividade feita por meio da agregação de valor. Pela cadeia de valores, qualquer atividade de uma empresa pode agregar valor, mesmo sendo uma atividade de apoio. A cadeia de valores fornece uma metodologia mais completa para a avaliação da produtividade da empresa, na medida em

que analisa o valor levando em consideração todas as atividades de valor da empresa, e não somente a atividade produtiva. A cadeia de valores propicia as condições necessárias para uma correta avaliação do nível de coordenação intra-firma, aspecto este, fundamental na obtenção da competitividade em nível de empresa. A cadeia de valores é, portanto, um sistema de atividades interdependentes que proporciona a vantagem competitiva por meio da coordenação e da otimização das atividades valor, sendo portanto, um instrumento de grande valia no estudo da competitividade em nível de empresa.

Partindo-se do estudo da competitividade em nível de empresa para o estudo da competitividade da indústria, mantendo, não obstante, o critério da cadeia de valores, será necessário segmentar o total das firmas existentes em grupos homogêneos. Para que seja realizada esta adaptação, reportamo-nos a Porter(1980). Porter propõe a segmentação do conjunto das empresas em grupos estratégicos (GEs), grupos que arregimentam empresas com características similares. O grupo estratégico é o grupo de empresas dentro de uma indústria, que seguem um modelo estratégico-produtivo de características semelhantes. Assim, um grupo de empresas razoavelmente homogêneas em termos de estratégia e de estrutura produtiva pode ser analisado num único bloco.

Ao concatenar o conjunto das empresas em um só bloco, passa a ser possível analisar todo um grupo estratégico numa só cadeia de valores. A despeito das diferenças existentes na cadeia de valores de cada empresa, a análise da cadeia de valores feita em um único bloco, serve para sinalizar o tipo de modelo produtivo que um determinado grupo estratégico está adotando. Assim, o grupo estratégico é, na verdade, um dispositivo analítico projetado para ajudar na análise de uma indústria.

No caso da Indústria Calçadista do Vale dos Sinos, que será o objeto de estudo do capítulo 4, sabemos que possui uma grande variedade de tipos de empresas que atuam para os mais diferentes segmentos de mercado, e com as mais diversas formas de política gerencial, comercial, tecnológica, financeira e de recursos humanos. Pelas características próprias desta indústria, as diferenças mais significativas entre as empresas são decorrentes do porte de cada uma. No caso da indústria calçadista, o porte da empresa tem uma forte

influência no nível tecnológico de produção, isto porque, a viabilidade econômica dos novos processos tecnológicos está muito dependente da escala de produção, aquisição e distribuição do produto, aí incluindo toda parte comercial da empresa. No entanto, a disparidade tecnológica entre as empresas não impede a concorrência em um mesmo segmento de mercado. Por exemplo, uma pequena empresa poderá ser concorrente de uma grande empresa em um mesmo segmento de mercado, mas provavelmente ela não possuirá os mesmos recursos de produção que a empresa de grande porte detém.

Porter(1980) defende que as distinções mais evidentes entre os grupos estratégicos, são formadas a partir de: métodos de fabricação, estrutura da logística e grau de integração vertical. No caso da indústria calçadista, estas características se distinguem muito claramente de acordo com o tamanho da empresa. As grandes empresas diferem-se das médias, e estas das pequenas. Empresas de diferentes tamanhos diferem-se entre si em todas as distinções apontadas. As características do processo de produção decorrentes do porte de cada empresa traçam uma clara distinção entre os grupos estratégicos. É factível, portanto, dividir os grupos estratégicos(GEs) da indústria calçadista em três(pequenas, médias e grandes empresas), levando-se em consideração apenas o porte das empresas.

No caso da indústria calçadista, as grandes empresas formam um grupo estratégico específico, pois produzem em todas as etapas do processo produtivo, como mostra a tabela 2. Sua escala de produção viabiliza economicamente a utilização das modernas tecnologias de base microeletrônica, além de permitir um maior controle sobre as etapas, normalmente terceirizadas, de: costura, chanfração, pré-fabricação de componentes, e distribuição do produto. As grandes empresas costumam também se diferenciar das pequenas e médias empresas pelo grau de integração vertical que praticam. Isto porque, muitas das empresas de grande porte adquirem curtumes, abatedouros, escritórios de representação, centros de distribuição e até lojas de varejo, tudo viabilizado economicamente pela escala de produção, compra e distribuição, que só a grande empresa pode proporcionar. As características inerentes da grande empresa calçadista possibilita a realização de uma nítida distinção entre ela e as outras empresas de menor porte.

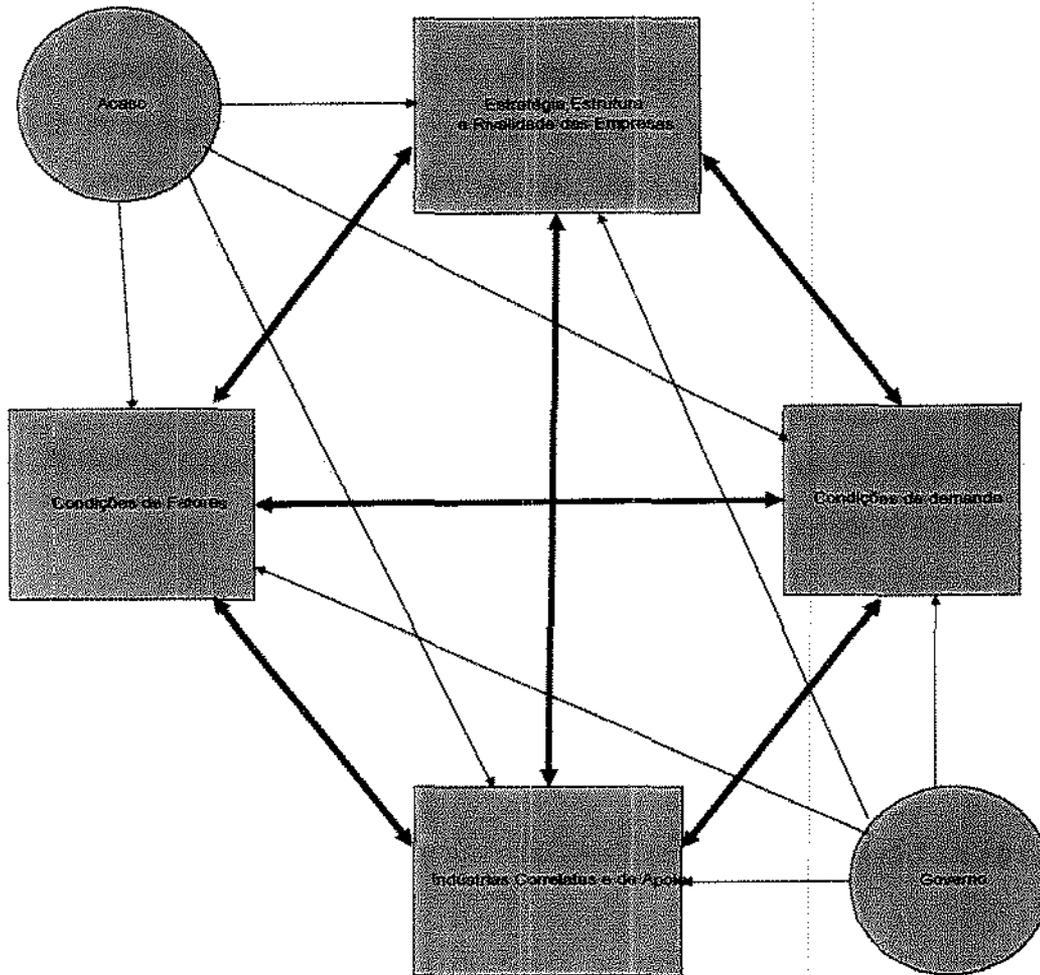
No caso das empresas calçadistas de médio porte, a característica principal que permite diferenciá-las das pequenas empresas está relacionada basicamente com a quantidade de etapas do processo produtivo e com os métodos de produção vigentes. Nas médias empresas calçadistas, o grau de verticalização e o uso dos equipamentos mais modernos é, normalmente, reduzido. Entretanto, sua estrutura produtiva é nitidamente mais complexa e sofisticada que a de uma pequena empresa. As médias empresas distinguem-se muito bem das pequenas empresas, pois estão fundamentadas em métodos de produção industrializados, enquanto que as pequenas empresas utilizam-se, em geral, de ferramentas e máquinas simples, inadequadas para a produção em escala industrial, além de terceirizarem a maior parte das etapas de produção, especialmente a costura, o solado, a modelagem, e todos os demais componentes adicionados ao calçado.

Para a análise da competitividade no âmbito sistêmico, não é necessário realizar quaisquer subdivisões, pois os efeitos advindos dos fatores determinantes atinge, com razoável uniformidade, aos três grupos de empresas.

3.3 Estudo da Competitividade em Nível Sistêmico

O segundo grande bloco de análise da competitividade corresponde a análise da competitividade pela sua dimensão sistêmica. Na metodologia defendida por Porter, os fatores externos a empresa são definidos através dos fatores determinantes da vantagem competitiva. Estes fatores criam o contexto ao qual as empresas nascem e competem, além de serem os responsáveis diretos no desenvolvimento competitivo da indústria. A vantagem competitiva, no âmbito sistêmico, é obtida quando a estrutura formada por estes determinantes possibilita a formação de um ambiente mais dinâmico e desafiador, que faz com que haja ao mesmo tempo um estímulo e uma pressão sobre as empresas, obrigando-as a buscarem o contínuo aperfeiçoamento e a ampliação de suas vantagens competitivas.

Figura 7 Os Fatores Determinantes da Competitividade



(Fonte: Porter, 1990)

O conjunto dos fatores determinantes da competitividade formam, segundo Porter, a “Teoria do Diamante” e são representados pelos seguintes fatores determinantes: Condições de Fatores, Condições de Demanda, Indústrias Correlatas e de Apoio, Estrutura Concorrencial e Rivalidade entre as Empresas, Governo e Acaso. O “diamante” formado pela disposição esquemática destes fatores pode ser visto na figura 7.

Os fatores determinantes são interdependentes e mutuamente fortalecedores, o que quer dizer que o efeito positivo de um determinante é em geral fruto das condições dos outros fatores determinantes. Normalmente, o âmbito sistêmico proporciona vantagem competitiva a uma indústria quando a maioria dos fatores determinantes favorecem o surgimento da vantagem competitiva. No entanto, há determinados tipos de indústrias, tais

como as dependentes de recursos naturais, no qual, a fácil e barata disponibilidade de matérias primas possibilita uma grande vantagem competitiva de tal ordem, que todos os outros fatores determinantes se tornam irrisórios. A importância de cada fator determinante pode ser resumida da seguinte forma:

3.3.1 Condições de Fatores

As condições de fatores referem-se aos fatores de produção de que um país dispõe. O conceito de dotação de fatores não pode ficar limitado aos fatores Terra (T), Trabalho (L) e Capital (K), tal como indica a economia neoclássica. Isto porque, a dotação de fatores neoclássica está restrita a um determinado tipo e estoque de fatores de produção. A análise das condições de fatores pelos tradicionais fatores de produção (T,L,K) não leva em consideração outros fatores, mais recentes, que são de suma importância na criação de vantagem competitiva. Os atuais fatores de produção mais importantes não são herdados mas criados dentro do próprio país. Eles envolvem os recursos de conhecimento, a qualidade dos recursos humanos, a disponibilidade de capital financeiro a juros baixos, as condições da infra-estrutura, e a disponibilidade de uma ampla gama de recursos físicos. Por outro lado, a simples disponibilidade de todos fatores de produção, inclusive os não mencionados pela teoria neoclássica, não basta para explicar o sucesso competitivo de uma indústria, pois os outros fatores determinantes são também de suma importância para explicar parte da teoria da vantagem competitiva.

Para obter um entendimento diferenciado de todos os fatores de produção faz-se necessário discriminar o conjunto destes fatores em dois grupos: os fatores básicos e os fatores adiantados. Os fatores básicos são representados pelas matérias-primas, pela localização, e pela abundância de mão-de-obra não especializada. Os fatores adiantados, por outro lado, são representados principalmente pela mão-de-obra qualificada, pelo nível de infra-estrutura (comunicações, transportes, saneamento, etc.), e pelos institutos de ensino e pesquisa. Para a maioria das indústrias tecnologicamente modernas, os fatores de produção adiantados são mais importantes que os fatores básicos. Isto mostra que para um número crescente de indústrias a abundância de fatores básicos de produção não exerce

mais os efeitos esperados sobre a competitividade. Assim, a importância dos fatores básicos de produção está cada vez mais restrito as indústrias extrativas, agrícolas e de baixa capacidade tecnológica. Por outro lado, a condição de fatores mais importante para a competitividade é aquela que combina perfeitamente todos os fatores de produção necessários a competição em uma determinada indústria, tornando eles especializados. A especialização resultante desta combinação proporciona os maiores benefícios sobre a competitividade, dentro das perspectivas deste fator determinante.

Um outro aspecto importante da condição de fatores a ser analisado, diz respeito a importância de se criar ou herdar os fatores de produção. Os fatores de produção criados e desenvolvidos são os mais importantes para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva. A criação de fatores está relacionada aos fatores adiantados, e esta envolve o desenvolvimento dos recursos humanos, de conhecimento, de capital, e da infra-estrutura. No entanto, a manutenção dos fatores de produção adiantados exige um contínuo exercício de aperfeiçoamento, pois do contrário, ocorre uma rápida depreciação destes fatores. Assim, em decorrência da importância de se criar e manter constantemente novos fatores, os mecanismos de criação e sustentação dos fatores de produção passam a ser mais importantes que o estoque de fatores existente no país.

Um aspecto curioso da dinâmica competitiva, mas que empiricamente tem sido observado, diz respeito a capacidade da empresas de obterem vantagem competitiva numa situação de desvantagem nos fatores de produção. A desvantagem em fatores básicos de produção tal como escassez de mão-de-obra ou insuficiência de matérias-primas leva as empresas a buscarem a vantagem competitiva a partir de procedimentos inovativos. Assim, a competitividade obtida por meio da melhoria contínua do produto ou do processo pode propiciar a empresa uma situação de vantagem competitiva muito mais ampla e sustentável do que uma simples vantagem estática nos custos dos fatores. O resultado deste paradoxo é que as inovações feitas para contornar as desvantagens de fatores não só compensam a escassez destes fatores, como também criam novas vantagens de fator, a partir da melhoria e do desenvolvimento de fatores de produção mais sofisticados.

Os fatores de produção da indústria

1- Recursos Físicos: É a disponibilidade quantitativa e qualitativa dos recursos naturais (terra, água, minérios, fontes de energia elétrica, etc.) que um país dispõe. São também considerados como recursos físicos, os recursos de ordem natural que não são palpáveis tais como: a localização estratégica e as condições climáticas.

2- Recursos Humanos: É a disponibilidade e qualidade da mão-de-obra, seu nível salarial, e o trabalho ético global da força de trabalho. Os países que dispõe quantitativamente de mão-de-obra barata levam vantagem na produção de bens intensivos em trabalho. Por outro lado, os países que não dispõem de mão-de-obra barata deverão investir na produção de bens intensivos em capital.

3- Recursos de Conhecimento: É o estoque que o país tem de conhecimentos científicos, técnicos e de mercado. Os recursos de conhecimento estão nas universidades, nos laboratórios de pesquisa, na força de trabalho, nos institutos governamentais e particulares, nos órgãos estatísticos do governo, nas associações comerciais, entre outros.

4- Recursos de Capital: Representam a disponibilidade de capitais e seu custo, para o financiamento da indústria. O nível de poupança do país, a taxa de juros e o déficit público, são elementos que afetam a disponibilidade de capital. A concessão de capital barato viabiliza o investimento e as inovações, incrementa a demanda pela via do financiamento, e possibilita o uso do capital para fins de estratégia competitiva.

5- Recursos de Infra-Estrutura: A infra-estrutura compreende os sistemas de transporte, bancário, de comunicações, de saúde pública, de acesso ao conhecimento, de segurança, bem como, o custo de utilização desses sistemas. Quanto mais sofisticada for a indústria, mais necessário será o apoio da infra-estrutura para a obtenção da competitividade.

3.3.2 Condições de Demanda

As condições de demanda são representadas pela sua composição, pelo seu tamanho e pela sua taxa de crescimento. Estes três atributos são os elementos responsáveis pela influência da demanda na competitividade da indústria. Embora a extensão da demanda tenha influência direta na produção em grande escala, é o caráter dinâmico da demanda que se faz mais importante para a competitividade. Apesar da importância crescente da demanda externa, principalmente com advento da globalização dos mercados, a demanda interna é de uma importância fundamental para a melhoria da competitividade da indústria. O mercado interno tem o poder não só de influenciar o tipo, o modelo e a qualidade do

produto a ser produzido, como também tem o poder de direcionar as novas tendências do mercado.

A composição da demanda é determinada pela maneira como as empresas percebem ou interpretam as necessidades dos compradores, e desta forma reagem a ela. É possível melhorar competitivamente uma indústria quando se tem uma demanda interna que pressiona as empresas locais a inovarem constantemente o seu produto para satisfazerem as exigências dos clientes. O fundamento deste atributo está no fato de que as empresas se tornam muito mais dinâmicas e inovativas quando possuem maior capacidade de resposta aos impulsos da demanda interna. As empresas tem grandes chances de adquirirem vantagem competitiva se os compradores internos forem sofisticados e exigentes. A sofisticação da demanda interna não só exige a melhoria na qualidade dos produtos, como também baliza as empresas em direção as novas tendências inovadoras. Com a existência de compradores sofisticados, a nível internacional, as empresas locais são pressionadas também a procurar constantemente novos nichos de mercado, que possivelmente ampliarão o mercado a partir de um escopo mais segmentado.

O tamanho da demanda interna é o segundo atributo da demanda para a competitividade da indústria. Um mercado interno de grandes proporções pode possibilitar uma situação de vantagem competitiva quando as indústrias produzem com economias de escala. A necessidade de se produzir em massa para atender a uma grande demanda interna pode levar as empresas a investirem em grandes instalações, a incorporarem tecnologias de produção em massa, e a realizarem aquisições e vendas em grande escala, tudo proporcionando ganhos de competitividade por reduções nos custos totais. Contudo, a produção em massa não pode ficar restrita a demanda interna, ainda que esta represente um grande mercado consumidor. Isto porque, o tamanho da demanda é um atributo que motiva o investimento de indústrias de grande porte até a sua saturação. Após isto, o incentivo ao investimento passa a depender muito mais da taxa de crescimento da demanda do que do seu tamanho. O baixo crescimento da demanda leva a um acirramento da concorrência que costuma terminar numa oligopolização de empresas, onde os investimentos tendem a ter um caráter puramente incremental. Assim, numa economia industrializada, onde as

oportunidades estão razoavelmente ocupadas, a taxa de crescimento da demanda é um atributo que supera em importância o tamanho do mercado, pois é através deste atributo que as empresas se sentirão motivadas a promoverem investimentos e inovações com vistas aos altos retornos que os mercados em crescimento podem proporcionar.

A taxa de crescimento interno da demanda é o atributo mais importante das empresas em expansão que competem, principalmente, nos segmentos de baixo custo. Isto porque, o rápido crescimento interno da demanda motiva as empresas a realizarem investimentos em novas tecnologias, possibilitando um crescente investimento em instalações e meios de produção mais eficientes. O rápido crescimento da demanda torna-se ainda mais importante durante os períodos de rápida mudança tecnológica. Nestes períodos, as empresas necessitam realizar grandes investimentos para a manutenção do nível competitivo e precisam da convicção de retorno, só proporcionada num ambiente de rápida taxa de crescimento da demanda.

3.3.3 Indústrias Correlatas e de Apoio

Este terceiro fator determinante se refere ao conjunto das indústrias correlatas e de apoio, cuja função é dar suporte as indústrias principais. A importância das indústrias correlatas e de apoio para a competitividade do país está fundamentada não só nas vantagens relacionadas a eficiência no fornecimento, mas também a possibilidade de que estas empresas prosperem internacionalmente no seu segmento, proporcionando as indústrias as melhores externalidades, assim como, que venham a entrar nos mercados compradores, aumentando ainda mais a concorrência entre as empresas.

A competitividade das indústrias fornecedoras pode favorecer as indústrias principais de três formas: através do fornecimento eficiente e rápido de insumos de elevada qualidade; através do fornecimento eficiente de máquinas, equipamentos, *know-how*, peças de reposição, assistência técnica e serviços pós-venda; e através da coordenação eficiente entre os fornecedores e a indústria de forma a reduzir os custos de transação e os custos de espera e assimilação das tecnologias importadas.

Embora o fornecimento de alta qualidade seja a função básica esperada das indústrias fornecedoras, o benefício mais importante dos fornecedores internos ocorre quando estes se colocam como uma força auxiliar da empresa principal, e não como uma força contrária. Para que isso ocorra não basta apenas que o fornecimento seja satisfatório em matérias-primas, bens de capital, ou serviços. É necessário que o fornecedor estreite as suas relações de trabalho com as empresas principais. A atuação conjunta entre o fornecedor e a empresa principal possibilita ganhos para ambos, na medida em que a coordenação melhora a competitividade, trazendo conseqüentemente maiores retornos.

A proximidade de relações entre o fornecedor e a empresa depende, no entanto, não só do interesse comum entre os participantes, mas também do equilíbrio de forças entre as empresas. Por exemplo: se a empresa fornecedora detém um poder de barganha maior do que a empresa principal é pouco sustentável que uma aliança vertical seja mantida, pois normalmente numa aliança vertical, ambas as partes cedem em função de um benefício maior esperado. Por outro lado, a formação de uma aliança vertical numa situação em que a empresa principal possui um forte poder de barganha frente ao fornecedor, tende a concentrar os ganhos de capital na empresa principal. Embora existam exceções a esta regra tal como os *keiretsu* japoneses, onde as grandes empresas detém participação acionária nas fornecedoras, existe uma tendência para o enfraquecimento econômico dos fornecedores, assim como, a tendência a uma grande dependência destes em relação as grandes empresas. Numa situação de equilíbrio de forças, a aliança vertical não fornece motivação para um comportamento oportunista entre as empresas. Isto porque, nenhuma das partes tem força suficiente para subjugar a outra.

Existe também a possibilidade de que as alianças verticais, ao estreitarem as suas relações de proximidade entre as empresas, proporcionem maiores ganhos para ambas as partes. Um exemplo bem característico para este caso é o das empresas pertencentes ao *cluster*. Os *clusters* são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas que competem e cooperam entre si.

A aliança entre fornecedores e compradores num *cluster* proporciona ganhos de competitividade a partir da proximidade de suas relações. Numa situação de mútua cooperação, as empresas fornecedoras fortalecem a competitividade das empresas principais através de: fornecimento rápido e eficiente; restrição dos comportamentos oportunistas; estabelecimento de acordos informais mais flexíveis; maior assistência as necessidades do comprador, transferência de conhecimentos, minimização de estoques, e reduções nos custos de transação e de espera. Em contrapartida, o estreitamento de relações possibilita aos fornecedores: maior grau de especialização; maior estabilidade nas vendas e aquisições; maior orientação sobre o que e como produzir; maior orientação na realização de novos investimentos; maior capacidade de resposta as mudanças do mercado; maior eficiência no cumprimento dos contratos; e redução nos custos de transação.

A inter-relação entre compradores e fornecedores produz uma sinergia produtiva cujo valor total é maior do que a soma dos valores individuais de cada empresa. A aliança entre produtores e fornecedores pode fortalecer a vantagem competitiva, mas para que isto ocorra, é necessário que haja um relativo equilíbrio de forças entre os participantes. Este equilíbrio, desestimula a adoção de comportamentos oportunistas que venham a prejudicar sensivelmente toda a capacidade de investimento e inovação de alguma empresa participante.

A presença de indústrias fornecedoras competitivas no interior do país é importante na criação de vantagens a todas as empresas a ela ligadas, de várias formas. A primeira está relacionada ao acesso rápido, eficiente, e até preferencial a todos os insumos, equipamentos e serviços de boa qualidade disponíveis no mercado interno. A segunda está relacionada a possibilidade das empresas fornecedoras se coordenarem com as empresas principais, gerando vantagens por toda a cadeia produtiva. Uma terceira diz respeito a capacidade das empresas fornecedoras de promoverem inovações e aperfeiçoamentos no seu próprio segmento de mercado, ajudando também as empresas principais a encontrarem novos métodos e oportunidades de aplicar novas tecnologias. Por fim, as empresas fornecedoras mais poderosas podem vir a se integrar verticalmente para frente, potencializando a concorrência. A partir do completo domínio da sua competência, a fornecedora de grande

porte tem potencialidade de se tornar bem sucedida num mercado comprador. Por todos estes motivos, a posse de uma indústria fornecedora interna é preferível a recorrer a fornecedores estrangeiros, ainda que estes estejam disponíveis e sejam bem qualificados.

As indústrias correlatas são aquelas que envolvem produtos complementares. Uma empresa que detém o conhecimento de uma determinada competência pode se tornar competitiva não apenas na sua atividade principal, mas também em outras atividades correlatas, surgidas, em alguns casos, de uma ampliação no próprio escopo de produção. Por exemplo: máquinas copiadoras e de fax são produtos correlatos na medida em que empregam muitas das mesmas tecnologias e componentes, podendo também ser distribuídas pelos mesmos canais (Porter, 1990). Em outros casos, a forte demanda requerida por um determinado bem produzido numa empresa competitiva aciona a demanda de algum outro bem complementar produzido em alguma empresa correlata. Resultado, a empresa correlata se beneficia da competitividade da empresa principal. A recíproca deste caso também pode ser verdadeira. É correto dizer que os efeitos da indústria correlata sobre a competitividade variam de indústria para indústria, variam de acordo com a importância que o bem complementar tem para o principal. A indústria correlata pode influenciar ou ser influenciada na competitividade, tudo vai depender da variação na demanda complementar.

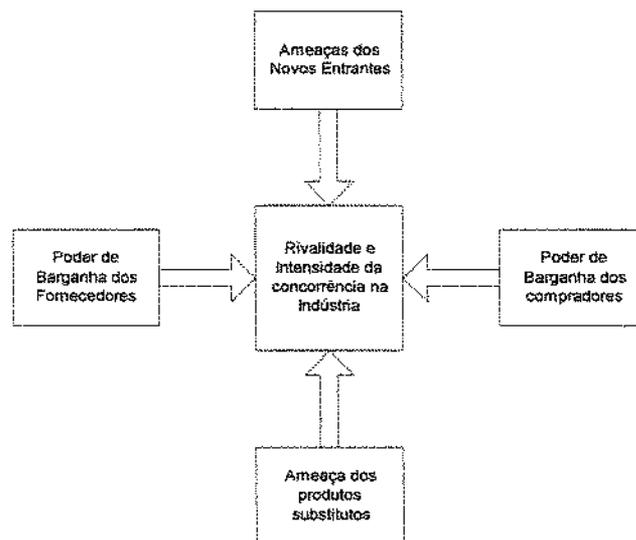
3.3.4 Estratégia, Estrutura Concorrencial e Rivalidade entre as Empresas

O quarto fator determinante da vantagem competitiva analisa o contexto no qual as empresas são criadas, organizadas, e dirigidas, bem como descreve a natureza da estrutura concorrencial e a intensidade da rivalidade interna entre as empresas. A ação deste fator determinante é fundamental para o desenvolvimento competitivo da empresa, na medida em que, é o responsável pelo nível de concorrência existente, e esta, por sua vez, é o principal fator impulsor da produtividade interna da empresa.

A estrutura concorrencial está definida pela ação de cinco forças competitivas. São elas: a ameaça de novas empresas entrantes, a ameaça dos produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, e nível de rivalidade

entre os competidores existentes. Estas cinco forças, fornecem o contexto no qual todas as empresas de uma indústria competem. A ação conjunta das cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como o seu nível de rentabilidade. Se a pressão destas cinco forças for intensa, provavelmente a lucratividade da empresa no curto prazo será baixa. No entanto, as empresas serão forçadas a adotar uma postura agressiva em relação aos seus concorrentes o que fará com que elas aumentem a sua produtividade. Por outro lado, a baixa intensidade das cinco forças competitivas pode proporcionar as empresas altos lucros, mas isto não significa o resultado de um alto nível de produtividade. Por isso, o incentivo para o aumento de produtividade endógeno a empresa depende do nível de concorrência interna, que é representado pelo modelo das cinco forças. Pela figura 8 pode-se observar a esquematização das cinco forças que determinam a estrutura concorrencial na indústria.

Figura 8 As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



(Fonte: Porter, 1980)

Uma vez diagnosticada a estrutura concorrencial vigente, uma empresa está em condições de identificar os seus pontos fortes e fracos, assim como, está em condições de adotar a estratégia competitiva mais factível. A adoção de uma estratégia competitiva adequada visa criar uma posição sustentável frente a estrutura concorrencial vigente. No entanto, a estratégia competitiva pode assumir um carácter ofensivo ou defensivo, ou seja, a empresa pode propor o seu próprio posicionamento ou pode se posicionar passivamente

frente ao mercado. Tudo vai depender da intensidade das cinco forças competitivas. Assim, a estratégia competitiva, formulada por cada empresa, fica fortemente influenciada pela estrutura concorrencial em vigor.

A estratégia empresarial mais adequada é sempre aquela que combina a posição competitiva mais adequada com a eficácia operacional mais factível. A definição da posição competitiva é sempre o primeiro passo na busca da vantagem competitiva, mas para que esta posição se sustente é necessário que a empresa possua eficácia operacional. Enquanto a estratégia do produto está ligada as estratégias genéricas, a eficácia operacional está relacionada as estratégias do processo e empresariais. A combinação das estratégias do produto, do processo e empresariais devem ser sempre consistentes e integradas a um só objetivo.

Para Porter, não existe um modelo rígido e adequado para o processo de produção e para a organização interna da empresa. A vantagem competitiva não está atrelada necessariamente a uma tecnologia mais moderna ou a um determinado padrão de administração, ainda que estes padrões proporcionem um aumento na eficácia operacional. Isto se deve, em parte, ao fato de que a vantagem competitiva é, em nível de empresa, uma combinação da estratégia genérica com a eficácia operacional.

A transformação tecnológica sem a existência de uma adequada estrutura, pode propiciar uma rentabilidade mais baixa que uma tecnologia que se adeque ao posicionamento competitivo da empresa e as suas condições externas. Porter(1985) afirma que: "(...) na verdade muitas indústrias de alta tecnologia são muito menos rentáveis do que algumas de baixa tecnologia devido as suas estruturas desfavoráveis". Para uma melhor avaliação do papel da tecnologia na vantagem competitiva da empresa, é necessário se utilizar de instrumentos tal como a cadeia de valores e lembrar que uma empresa é em si um conjunto de tecnologias, e não somente uma compradora de tecnologia. Por isso, as tecnologias mais importantes para a vantagem competitiva são as que exercem algum impacto sob o custo ou sob a diferenciação. Estes procedimentos podem ocorrer em vários tipos de indústria.

Quanto ao processo organizacional, Porter(1990) afirma categoricamente: “nenhum sistema administrativo é universalmente adequado”. Em geral, os países tendem a conseguir êxito nas indústrias onde as práticas administrativas são bem adequadas as fontes de vantagem competitiva da indústria. Por exemplo: as pequenas e médias empresas italianas são em geral empresas familiares muito competitivas em indústrias fragmentadas tais como: calçados, tecidos, confecções, etc.; as quais exigem economias de escala modesta, grande cooperação inter-firmas, flexibilidade, especialização, produtos diferenciados, e grande variedade de produtos. Sua administração é do tipo familiar, onde há um alto grau de individualismo gerencial, uma forte participação dos empregados no resultado, e uma grande improvisação administrativa. É o tipo de organização administrativa onde os empregados são membros da própria família, que muitas vezes recebem de acordo com a lucratividade obtida. Para estes tipos de indústrias, principalmente em pequenas e médias empresas, a administração familiar tem obtido resultados superiores aos das administrações tradicionais.

Num outro exemplo, as empresas alemãs são fortemente competitivas nas indústrias que exigem, muita tecnologia, grande precisão na manufatura, cuidadoso processo de desenvolvimento, boa estrutura de serviços e pós-venda, e grande especialização técnica por parte da mão-de-obra. As indústrias que possuem estas características estão ligadas aos ramos de: ótica, química fina, maquinaria sofisticada, manufaturas de precisão, etc. Para o sucesso neste tipo de indústria exige-se um modelo administrativo disciplinado, onde a gerência deve ter profundos conhecimentos técnicos da empresa, e as empresas alemãs, principalmente nestes ramos industriais supracitados, são costumeiramente administradas seguindo este padrão. Assim, estes dois exemplos mostram que para cada tipo de indústria existe um modelo de administração mais adequado, não havendo, portanto, um modelo que seja universalmente aceito por todos.

A rivalidade dentro do mercado interno, ou mesmo restrita a um cluster, é uma das atribuições mais importantes na conquista da vantagem competitiva. A forte concorrência entre empresas nacionais rivais gera um poderoso estímulo de melhoria e inovação em direção a uma maior eficiência dinâmica. A concorrência com base na rivalidade interna

gera efeitos superiores aos da concorrência feita com competidores estrangeiros. Isto porque, além da rivalidade interna gerar pressões pela melhoria e inovações nas empresas concorrentes, ela também proporciona externalidades benéficas ao país, tais como: tendência contínua para o crescimento externo das empresas, desenvolvimento contínuo da indústria sem o risco de destruição, influências positivas sobre os outros fatores determinantes, inexistência de favorecimento espúrio por parte do governo, entre outros.

A rivalidade interna vai se tornando mais acirrada a medida em que aumenta o número de empresas em uma limitada área geográfica. A pressão da concorrência força as empresas a adotarem medidas de estratégia competitiva para a defesa das suas posições. Contudo, ao defendê-las as empresas também abrem espaços para a criação de novas oportunidades. Assim, diante de um espaço concorrencial de acirrada rivalidade, as empresas formulam as suas estratégias competitivas, no qual incluem não só o posicionamento competitivo, mas também outras estratégias de caráter mais diversificado, tais como: *joint-ventures*, fusões, diversificação de atividades, etc.

A rivalidade interna leva as empresas a buscarem novas oportunidades no mercado externo, na medida em que se esgotam as oportunidades no mercado nacional. Este fato exerce uma grande influência no aumento das exportações do país. A rivalidade interna também força as empresas a buscarem a vantagem competitiva sem, entretanto, se “apoiarem” nos fatores espúrios da competitividade, tais como: mão-de-obra barata, subsídios, desvalorizações cambiais, etc. A competição dentro de um mesmo ambiente força as empresas a buscarem o aprimoramento competitivo por vias tecnologicamente mais evoluídas. Por isso, não é possível estabelecer comparações de competitividade entre empresas concorrentes de países distintos, dado que, o uso de recursos espúrios em nível sistêmico e de empresa, impede que se trace comparações a respeito do nível de competitividade da empresa de cada país.

A rivalidade interna é um fator que exerce influências não só sobre a competitividade da empresa, mas também sobre todos os fatores determinantes adjacentes. A rivalidade entre as empresas estimula: investimentos em P&D, melhoria da qualificação da mão-de-

obra, melhorias nas indústrias fornecedoras e correlatas, maiores investimentos em infraestrutura, e influências no crescimento e na qualidade da demanda interna. Por outro lado, a rivalidade interna sofre a influência da ação conjunta de todos os fatores determinantes, seja pela ação conjunta de uma demanda exigente, pela entrada no mercado de alguma empresa fornecedora, ou mesmo através de incentivos concedidos a uma determinada indústria pelo governo. Assim, percebemos que a atuação da rivalidade interna, frente aos outros fatores determinantes, é a de um sistema de reforço mútuo.

O aglomerado de empresas propicia melhorias na eficácia operacional a cada firma não apenas a partir das externalidades geradas pela rivalidade entre as empresas, mas também pela cooperação e coordenação das atividades empresariais. Tanto uma condição quanto a outra, propiciam ganhos de eficácia operacional a partir de um melhor aproveitamento dos fatores de produção existentes no interior do *cluster*. A aglomeração de empresas articuladas de forma coordenada e cooperativa proporcionam um processo produtivo com economias de escala e de escopo, além de uma nítida redução nos custos de transação. Isto porque, o abastecimento local, a proximidade de relações com fornecedores, o intercâmbio de informações, a divisão das tarefas produtivas, o fácil acesso a insumos e mão-de-obra, a redução das incertezas da inovação, e até a redução no custo financeiro dos empréstimos proporcionam ganhos de competitividade as empresas do *cluster*, que, muitas vezes, nem mesmo as empresas de grande porte verticalmente integradas conseguem.

A cooperação inter-empresas pode se dar tanto em nível vertical, no relacionamento com os compradores e fornecedores, como em nível horizontal, no relacionamento com as empresas concorrentes. Da mesma forma, a cooperação pode se dar tanto em nível formal, com o estabelecimento de acordos e contratos, como em nível informal, com o simples intercâmbio de informações. As relações de cooperação são sempre realizadas a partir do estreitamento de vínculos entre as empresas, e proporciona ganhos de competitividade a partir da sinergia gerada pelo estreitamento destas relações. A intensidade desta sinergia, no entanto, é determinada de acordo com a profundidade do *cluster*. Esta profundidade está delimitada pela extensão da divisão de tarefas e pela coordenação existente em torno delas.

A cooperação inter-empresas é apenas o primeiro passo no sentido de transformar um desprezioso aglomerado de empresas num *cluster* bem sucedido.

A coordenação das atividades inter-empresariais é o segundo passo no sentido de propiciar eficiência sinérgica a um aglomerado de empresas. Quanto mais complexas se apresentarem as bases de fornecedores, maior será a necessidade de coordenação entre as empresas do aglomerado. A coordenação das atividades num *cluster* é um atributo de suma importância na orientação da especialização de cada empresa, assim como, na articulação de um modelo produtivo flexível. Através da coordenação das atividades empresariais em rede, as empresas procuram se especializar numa determinada tarefa concentrando os seus esforços na produção de um determinado item do produto final. O efeito desta divisão de tarefas é a obtenção de economias de escala e de escopo que influenciam decisivamente na redução do preço final do produto e no aperfeiçoamento da sua qualidade.

A coordenação e a cooperação são, portanto, atributos fundamentais para a melhoria da competitividade, a partir do melhor aproveitamento de todos os fatores de produção existentes no interior de um aglomerado.

3.3.5 Acaso

O Acaso representa os acontecimentos fortuitos que estão fora do controle das empresas e do governo, tais como: invenções ou descobertas a partir de pesquisa básica, acontecimentos políticos externos ou grandes mudanças na demanda do mercado externo. Estes acontecimentos criam interrupções que alteram todo o quadro competitivo vigente, podendo criar novas oportunidades de negócios, neutralizar ou beneficiar a competitividade de algumas empresas em detrimento de outras, ou simplesmente prejudicar inteiramente as indústrias de um país. Os acontecimentos fortuitos podem afetar todos os fatores determinantes, a partir de modificações exógenas nas bases da estrutura industrial vigente. No entanto, o efeito destas modificações variam de acordo com o tipo de ocorrência. Alguns exemplos da influência do Acaso na vantagem competitiva são:

- * Atos de pura invenção
- * Choques externos
- * Surtos de expansão da economia mundial
- * Surgimento de um talento empresarial extraordinário

Embora os acontecimentos fortuitos possam permitir modificações indistintas na vantagem competitiva da indústria, os atos de pura invenção estão diretamente relacionados com todos os fatores determinantes da vantagem competitiva. Ou seja, a probabilidade de que haja uma descoberta tecnológica, passível de se tornar uma inovação, é muito maior num segmento industrial onde a vantagem competitiva predomina em todos os fatores determinantes. Assim, os benefícios gerados pelas ocorrências fortuitas, principalmente ligados a inovações radicais ou a formação de talentos empresariais singulares, tem uma probabilidade muito maior de ocorrer em países onde ação integrada dos fatores determinantes semeia as condições propícias para o surgimento destas ocorrências fortuita.

3.3.6 Governo

A influência do Governo sobre a competitividade, em qualquer indústria, não é somente de ordem econômica, mas também de ordem institucional e regulatória¹⁹. A influência econômica do Governo pode ser percebida de maneira direta e de maneira indireta. A influência direta do Governo modifica diretamente a competitividade das empresas. Pela forma direta temos as seguintes variáveis básicas: a política de subsídios, o modelo de financiamento, e as variáveis macroeconômicas câmbio e taxa de juros. A influência indireta do governo na competitividade revela-se pela ação das variáveis básicas supracitadas sobre os fatores determinantes. A influência do Governo sobre os fatores determinantes fortalece ou enfraquece a posição destes na determinação da competitividade das empresas.

A ação direta do governo, por meio das variáveis supracitadas, possibilita um ganho imediato de competitividade para as empresas. Por exemplo: uma desvalorização nominal

¹⁹ No estudo em questão, somente a influência econômica do Governo será abordada

na taxa de câmbio tende a gerar um aumento na receita total das grandes empresas locais. Esta ocorrência seria um indício de melhoria na competitividade, mas poderia ser também uma forma artificial de conceder competitividade a estas empresas, levando estas empresas a um falso diagnóstico do verdadeiro nível de competitividade em que elas estão. Isto porque, os ganhos de competitividade propiciados pela ação direta do Governo não estão necessariamente associados a uma melhoria da produtividade interna da empresa, o que denota um caráter espúrio a competitividade. A vantagem de custos denotada pela ação direta do Governo não dá sustentabilidade a vantagem competitiva. Ela apenas reduz os custos dos fatores, concedendo vantagens de custos no curto prazo que acabam por enfraquecer a inovação e o dinamismo devido a falsa competitividade que proporcionam. Somente o dinamismo propiciado pela capacidade das empresas de melhorar e inovar pode conduzir a uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. A vantagem competitiva sustentável é dinâmica e exige que as empresas prosperem de forma a melhorarem a sua a sua própria eficácia operacional.

A ação indireta do governo sobre a competitividade tem se tornado cada vez mais importante, pois possibilita a sustentabilidade da vantagem competitiva a partir do fortalecimento dos fatores determinantes. As políticas governamentais bem sucedidas criam o ambiente sistêmico adequado no qual as empresas possam se desenvolver. O fortalecimento do diamante encoraja as empresas a elevarem as suas aspirações a partir das pressões geradas pela melhoria e inovação. As políticas governamentais bem sucedidas são as que criam o ambiente no qual as empresas possam criar vantagem competitiva, sem necessariamente haver uma participação direta do governo no processo. É importante que o governo liberte e amplie as forças contidas no “diamante”, sempre visando a criação de oportunidades e pressões em favor da inovação constante. A criação e a melhoria dos fatores especializados devem ser estimulados pelo governo, sem que tenha, no entanto, de participar diretamente do processo. Assim, a política governamental mais ligada a competitividade é aquela que se ocupa de melhorar as bases da competitividade do país, e aquela que estimula as empresas a buscarem esta competitividade.

4- Análise da competitividade da Indústria Calçadista do Vale dos Sinos

4.1 Introdução

A origem da indústria de calçados do Vale dos Sinos está essencialmente relacionada com as favoráveis condições de fatores predominantes na região sul do país. A matéria-prima(couro), a mão-de-obra(imigrante), e a forte demanda pelas manufaturas de couro foram condições essenciais para o surgimento deste tipo de indústria. A grande disponibilidade de matéria-prima(couro) foi decorrente da grande atividade pecuária existente na região. A mão-de-obra abundante e relativamente qualificada, proveio da forte imigração alemã para a região, e a forte demanda por artigos de couro, é fruto da grande utilidade desta matéria-prima na produção dos mais diversos tipos de manufaturas.

O favorecimento das condições de fatores viabilizou inicialmente o surgimento de inúmeros curtumes que transformavam o couro cru, que vinha das fazendas, em couro acabado. A grande importância do couro na fabricação de arreios, selas, lombilhos, bainhas de faca, e calçados deu surgimento a inúmeros estabelecimentos familiares de beneficiamento do couro, que passaram a fabricar manufaturas num processo inteiramente artesanal. Até o final do século XIX a produção de calçados foi apenas mais um subproduto do couro processado, e atendia somente ao mercado regional.

A partir de meados do século XX, a procura por calçados de couro cresceu, e a produção de calçados foi se tornando a atividade mais importante, depois do curtume. Começaram a se desenvolver, neste período, pequenas fábricas familiares, em função do crescimento da demanda interna. As fábricas nasciam em fundo de quintal e rapidamente se expandiam, a medida que, a produção passou a atender a outras regiões do país. Foram verificados, também, alguns investimentos do governo em sistemas de transporte ferroviário e em fontes de energia hidrelétrica, que certamente deram sustentação ao desenvolvimento da indústria na região.

A partir da década de 30, ocorre a ruptura do modelo primário-exportador brasileiro. A decadência do setor primário-exportador deu lugar ao processo industrialização por

substituição de importações (ISI). Este processo viabilizou o desenvolvimento endógeno da demanda interna e dos investimentos autônomos, possibilitando um desenvolvimento econômico mais diversificado. O processo de ISI exigiu da parte do governo, a concessão de facilidades para a importação de bens de capital, o que veio a beneficiar diretamente a indústria de calçados nacional. Entretanto, a modernização desta indústria sempre esteve dependente dos avanços oriundos de outros setores da cadeia produtiva. Assim, o desenvolvimento de novos maquinários e a introdução de novas matérias-primas foram fatores de desenvolvimento desta indústria. Neste ambiente propício a industrialização, e em razão das condições de fatores já supracitadas, boa parte da indústria calçadista brasileira se consolidou no Vale dos Sinos, dando assim, os primeiros passos rumo a uma produção integrada.

Ao final dos anos 50, a produção de calçados da região já atendia amplamente o mercado consumidor nacional, que, apesar do crescimento, já apresentava sinais de saturação. Este fato reflete bem os sinais de esgotamento do modelo, e a necessidade de buscar nas exportações a continuidade do crescimento, que a ISI proporcionou desde o início dos anos 30. Diante desta necessidade, empreendeu-se um esforço, por parte dos principais representantes do setor, no sentido de apresentar e exportar os calçados nacionais no exterior. Uma missão comercial, representando os produtores do Vale dos Sinos, fez uma incursão aos EUA com o objetivo de mostrar e vender os calçados produzidos na região. Apesar da boa posição encontrada em custos e qualidade, os produtores do Vale dos Sinos esbarraram na sua limitada capacidade de produção. O mercado comprador exigia, de saída, o recebimento de mais de 120 mil pares de calçados, e os produtores da região não puderam atender a estes pedidos de maneira imediata (Brazilian Footwear, 1997).

Era necessário mudar a estrutura de produção vigente. Até então, a produção de calçados era realizada num estilo artesanal, as empresas não utilizavam linhas de produção ao estilo fordista, e produziam um amplo escopo de modelos por inteiro. A produção nacional apresentava baixa produtividade e quase nenhum ganho em economias de escala. Os métodos de produção estavam obsoletos, pois não se utilizava um processo

industrializado na fabricação de calçados. Não havia também escalas de produção, pois as fábricas eram artesanais e adotavam posturas autônomas na qual se produzia todos os componentes do calçado antes da montagem. A mudança no processo de produção foi fortemente motivada pelo interesse dos produtores locais de conquistarem o mercado externo e a necessidade dos produtores de darem continuidade a um crescimento que vinha perdendo “fôlego” dentro do modelo de ISI. “O ingresso da indústria de calçados no mercado internacional marca uma inflexão na evolução do setor”(Costa,1997).

No decorrer da década de 70, o avanço das exportações deu a indústria calçadista um novo impulso ao seu crescimento. A indústria se internacionalizou. Motivadas pelo rápido crescimento do mercado interno, pela política favorável as importações, e pela oportunidade de ampliar o valor das exportações, muitas empresas de calçados da região passaram a adotar métodos taylorista-fordista de produção, que proporcionaram ganhos de escala e produtividade no trabalho. Em virtude das necessidades tecnológicas e de escala, a estrutura do setor passou por uma transformação em direção a concentração industrial. Os métodos taylorista-fordista implicaram no uso de esteiras automáticas; máquinas operatrizes para corte, costura, pesponto e montagem; e na adoção de um modelo administrativo profissional. Neste período foi criada a Feira Nacional de Calçados (FENAC), que trouxe benéficas conseqüências ao setor. Esta feira estabeleceu um intercâmbio direto entre compradores e fornecedores, e proporcionou uma maior divulgação do calçado nacional no exterior. Por fim, este período foi marcado pela consolidação da figura do agente de exportação. Este intermediário foi de suma importância na orientação das empresas sobre o que, quanto e como produzir. Os agentes ensinaram aos fabricantes que o sucesso nesta indústria não dependia só da produção, mas também da capacidade de vender(Brazilian Footwear,1997).

Nos anos 80, a indústria calçadista obteve um desempenho bastante positivo no que tange as exportações. A condução da política macroeconômica foi muito favorável para a exportação de calçados, na medida em que, procurou corrigir os desequilíbrios externos pela obtenção de saldos positivos na balança comercial. O bom desempenho da indústria no setor exportador, foi fortemente motivado pelas isenções fiscais, pelos financiamentos

concedidos, e pela vigência de uma taxa de câmbio desvalorizada. Por outro lado, a crise econômica brasileira, motivada pela instabilidade econômica e pelo quadro recessivo prejudicou intensamente a evolução do setor calçadista no mercado interno. A década de 80 marcou um declínio nos investimentos e na produtividade do setor. Assim, apesar do bom desempenho das exportações, a instabilidade econômica e o quadro recessivo prevalentes durante a década levaram o setor calçadista a estagnação e ao declínio.

Com a mudança de governo em 1990, as políticas relativas ao setor externo sofreram grandes mudanças. Grande parte dos incentivos a exportação foram eliminados e a taxa de câmbio sofreu uma defasagem significativa em relação aos índices de preços(Reis, 1992). Entretanto, com a assinatura do tratado, de criação do MERCOSUL(Mercado Comum do Sul) em 1991, abriu-se novas perspectivas de exportação para o setor calçadista. De acordo com o Departamento de Comércio Exterior(DECEX), em 1991 foram vendidos a Argentina, ao Paraguai e ao Uruguai, 8 milhões de pares de calçados, cujo valor totalizou 15,8 milhões de dólares(Costa, 1993, extraído de Zero Hora, 22/11/1992). A criação do MERCOSUL e o crescimento das exportações para os EUA e para a Europa proporcionaram ao setor calçadista um crescimento contínuo até 1993, quando as exportações alcançaram o seu mais alto valor.

Com a implantação do Plano Real e com o acirramento da concorrência dos países asiáticos, em especial a China, nos segmentos de mercado dominados pela indústria nacional, o setor como um todo sofreu uma forte mudança na sua trajetória. Como veremos melhor mais adiante, a valorização da taxa de câmbio prejudicou a competitividade das exportações de calçados, as quais já vinham cedendo espaço para os baratos produtos asiáticos, ao mesmo tempo em que, barateou as importações de calçados, o que atingiu diretamente o importante mercado interno da indústria nacional. Em suma, os anos 90 estão marcados pelo novo contexto do setor numa economia nacional estabilizada e globalizada, e por uma concorrência internacional acirrada, intensificada principalmente pela entrada dos produtores chineses no mercado.

A indústria calçadista do Vale dos Sinos está situada no Rio Grande do Sul, numa área que se estende por 24 cidades, com uma industrialização que data mais de um século. Sua produção responde por cerca de 40% da produção nacional e suas exportações respondem por cerca de 80% das exportações nacionais de calçados. Sua estrutura industrial está construída sob a forma de um *cluster*, no qual estão situadas 766 empresas ligadas a produção, empregando perto de 118.437 trabalhadores entre formais e informais. A composição das empresas situadas no *cluster* varia entre micro e pequenas empresas (de 1 a 100 empregados), médias empresas (de 101 a 500 empregados), e grandes empresas (acima de 500 empregados), com respectivamente 72%, 17% e 11% do total das empresas. Na tabela 1 está disposta a estrutura setorial atualizada da indústria calçadista do Vale dos Sinos.

Tabela 1 Estrutura Setorial da Indústria Calçadista do Vale dos Sinos

tamanho da empresa	Calçados		Máq. e Equip. p/ calc.		Curtumes		Componentes	
	Empresas	Empregos	Empresas	Empregos	Empresas	Empregos	Empresas	Empregos
Micro	253	1.547	39	325	25	134	63	465
Pequena	113	5.198	24	973	12	682	55	2.693
Média	87	21.113	3	385	14	2.651	18	3.266
Grande	56	76.623	0	0	1	519	3	1.863
Total	509	104.481	66	1.683	52	3.986	139	8.287

(Fonte: SEBRAE/RS e Cadastro FIERGS/CIERGS-94/95, extraído de Costa, 1997)

obs: 1- Algumas microempresas do cadastro do SEBRAE podem ser apenas ateliês que prestam serviços às empresas de calçados.

2- No caso dos segmentos fornecedores, incluíram-se empresas de outros municípios do Rio Grande do Sul.

4.2 Aplicação da Metodologia

4.2.1 A questão do posicionamento competitivo

A indústria calçadista do Vale dos Sinos está posicionada competitivamente dentro de uma faixa de preços de calçados que variam de US\$8 a US\$14 o par. Este posicionamento situa o calçado nacional numa posição intermediária entre o calçado italiano (US\$22) e o calçado chinês, que está na faixa de US\$4 a US\$5 o par. Este é o posicionamento básico desta indústria, que possui, entretanto, uma parte menor das empresas (pequenas e médias) atuando em segmentos de baixa especialização, com preços e qualidades baixos (US\$4 a

US\$6), e, em segmentos de alta especialização, com calçados de fabricação artesanal com preços variando entre US\$16 e US\$30 o par (Brandão,1995).

O posicionamento competitivo da indústria do Vale dos Sinos está, basicamente concentrado numa faixa intermediária do mercado. Isto ocorre porque as condições internas e sistêmicas vigentes tem levado as empresas deste setor a se concentrarem neste posicionamento, o qual tem representado a relação custo-benefício mais factível para esta indústria. As empresas calçadistas que estão fora deste segmento estão certamente explorando pequenos nichos de mercado, dentro de uma lógica de estratégia competitiva mais focalizada.

Para a indústria calçadista do Vale dos Sinos, a busca da vantagem competitiva nos segmentos de menor custo torna-se improvável diante do domínio competitivo exercido pela China nestes segmentos. A China possui uma grande competitividade nos calçados de baixo custo. Isto se explica a partir da política nacional de competitividade espúria que o país adota, não só para a indústria de calçados, mas para inúmeros outros tipos de indústria. Para manter o preço neste patamar, a indústria chinesa paga salários irrisórios, produz em larga escala e sem qualquer acabamento, utiliza matérias-primas de baixa qualidade, e recebe expressivos subsídios do governo. O resultado deste processo é que a China se tornou líder nos segmentos de baixo custo, embora a manufatura lá produzida seja de qualidade reconhecidamente inferior.

Não se pode negar que a China vem obtendo resultados concretos com a sua política de competitividade. Primeiramente, este país montou recentemente a sua base de produção de calçados para exportação²⁰, sem ter, no entanto, qualquer tradição anterior neste tipo de produção. A estratégia de produzir a baixo custo “lançou” o país ao primeiro lugar na produção mundial de calçados, com uma produção em torno de 4.5 bilhões de pares de calçado/ano. Os métodos empregados para a obtenção da competitividade nesta indústria são, de fato, espúrios, e nenhum incremento na produtividade, do trabalho ou capital, foi capaz de “bater” os reduzidos preços estabelecidos por esta política. De fato, a agressiva

²⁰ Ver Reis, 1994 ,pag 17.

política de competitividade espúria praticada pela China proporcionou um crescimento notável da indústria calçadista chinesa frente aos seus concorrentes.

Contudo, a política de competitividade praticada pela China só se sustenta, enquanto este país mantiver as condições espúrias de competitividade, para sustentar a sua vantagem competitiva. Na verdade, a utilização dos métodos espúrios de competitividade só são possíveis em países com as características da China, onde os salários pagos são irrisórios, e onde a atuação do governo é fortemente intervencionista e decidida a conceder todos os subsídios necessários que o país precisa para que se torne, de uma forma ou de outra, competitivo no exterior.

Aparentemente, nenhum país verdadeiramente democrático pode manter as condições espúrias que a China mantém em pró da manutenção da competitividade da sua indústria. Os salários aviltantes determinados pela política do governo, a falta de direitos e de condições de trabalho da classe trabalhadora, e a arbitrariedade na concessão de subsídios e protecionismo, são marcas de um país autoritário que conduz com rédeas curtas os destinos da sua economia. Nestas condições, países, como o Brasil, não podem tomar a competitividade da China como um exemplo a ser seguido. Isto porque, a competitividade da indústria calçadista chinesa só se sustenta enquanto o governo mantiver as imbatíveis condições espúrias de competitividade.

Assim, resta para a indústria calçadista nacional buscar a competitividade por outro caminho. Um caminho que propicie uma melhoria autêntica da competitividade, a partir de ganhos de eficácia-operacional combinados a uma otimização no posicionamento competitivo. Um bom exemplo de indústria que conquistou o seu espaço no mercado internacional, a partir de procedimentos competitivos autênticos, é a indústria calçados da Itália.

A Itália é um país que não dispõe de vantagens competitivas em fatores de produção. Ela importa a maior parte de sua energia e matérias primas, e possui custos de mão-de-obra elevados. Teoricamente, esta desvantagem em fatores deveria trazer sérios problemas de

competitividade para as empresas italianas. Entretanto, a Itália é competitiva justamente nos setores industriais onde possui as maiores desvantagens seletivas de fatores. No caso da indústria calçadista, as empresas italianas compensam as desvantagens nas condições de fatores com o uso de intensa criatividade e inovação, que são motivadas exógenamente por um ambiente sistêmico extremamente favorável, no que tange a demanda interna, as indústrias correlatas e de apoio, e a forte rivalidade existente.

A demanda interna italiana está entre as mais sofisticadas do mundo, tendo compradores extremamente exigentes em relação a qualidade dos produtos, inclusive calçados, o que induz as empresas a estarem permanentemente melhorando e inovando seus produtos. A sofisticação dos compradores tem reflexos não só sobre as empresas fabricantes, mais também sobre as empresas fornecedoras e correlatas, as quais são obrigadas a trabalhar sempre com o melhor insumo, ou então, a promoverem inovações no maquinário para atender, da melhor forma possível, as inovações realizadas no produto. O sucesso competitivo das empresas fornecedoras italianas está, quase sempre, atrelado aos exigentes padrões de compra das empresas principais.

Por fim, a rivalidade interna, a cooperação e a coordenação existente entre as empresas italianas é explicada pela grande concentração de empresas localizadas numa mesma região geográfica, muitas vezes sob a forma de *cluster*. Os *clusters* italianos são extremamente profundos e integrados, possuindo empresas altamente especializadas, que se concentram em apenas uma etapa do processo de produção. Nestes *clusters* existem também complexas estruturas de empresas auxiliares que dão as empresas fabricantes todo o suporte necessário para que sejam competitivas.

A atuação autofortalecedora de todos os fatores determinantes foi fundamental para o sucesso competitivo na indústria italiana, que produz calçados com alto valor agregado e necessita de constantes melhorias e inovações nos seus produtos. Assim, a vantagem competitiva da indústria calçadista italiana foi construída a partir de elementos dinâmicos que compensaram largamente as desvantagens seletivas de fatores existentes no país. A indústria calçadista italiana é, portanto, um exemplo a ser seguido, e mostra a indústria do

Vale dos Sinos o quanto ela poderia avançar em termos competitivos, visto que, ela tem grande potencial para transformar a sua infra-estrutura de produção em algo semelhante ao dos *clusters* italianos.

O calçado fabricado no Vale dos Sinos possui limitações de qualidade, principalmente extrínseca, que não o permite concorrer, de imediato, nos segmentos dominados pela indústria italiana. O calçado nacional sofre com: baixa qualidade do couro nacional, baixa qualificação da mão-de-obra, baixa intensidade nos processos de controle de qualidade, e principalmente com a falta de uma boa imagem do calçado nacional no exterior e uma estrutura de distribuição que favoreça o aparecimento de uma marca nacional. A resolução destes problemas é um dilema básico para que a indústria consiga agregar um valor maior ao calçado nacional, e desta forma competir nos segmentos mais diferenciados do mercado internacional.

A manutenção da atual posição competitiva, deixa a indústria do Vale dos Sinos numa situação muito vulnerável, pois o segmento em que ela se insere é muito competitivo. Além de enfrentar os tradicionais concorrentes deste segmento, Coréia do Sul e Taiwan, a indústria do Vale dos Sinos sofre com a forte ameaça advinda da China, que ingressou recentemente neste segmento e que vem exportando um calçado pela metade do preço do nacional. Embora o calçado chinês não tenha uma boa reputação em termos de qualidade, o baixo preço deste produto representa uma forte ameaça as fatias de mercado externas e internas até hoje conquistadas. Por outro lado, a indústria calçadista italiana vem produzindo alguns modelos, de menor custo, visando competir nos segmentos de mercado menos diferenciados. A redução dos preços dos calçados italianos a uma faixa semelhante ao do calçado nacional pode representar uma outra ameaça, visto que, o calçado italiano tem uma grande reputação em termos de qualidade, confiabilidade, e imagem.

Diante destas pressões, torna-se preocupante, para a indústria do Vale dos Sinos, a manutenção de uma posição competitiva imutável frente as grandes transformações do mercado. A agregação de valor ao produto é a saída para a manutenção das fatias de mercado conquistadas, assim como dos lucros, visto que, o setor calçadista nacional

trabalha atualmente com margens de lucro baixas(até 3%) que não podem ser compensadas com um grande aumento nas vendas. Assim, as empresas do setor, especialmente as exportadoras, tem que procurar diversificar mais a produção, desenvolver *griffes*, se aperfeiçoar no *design* e nos estilos especializados, e procurar também buscar os segmentos de mercado de maior valor agregado. A busca pela agregação de valor ao produto é um princípio fundamental que as empresas calçadistas do Vale dos Sinos devem seguir como estratégia competitiva. A mudança no posicionamento competitivo é o primeiro passo, na busca pela vantagem competitiva.

4.2.2 Análise da competitividade em nível de empresa

Sabemos que em qualquer indústria calçadista as despesas com a mão-de-obra e com a matéria-prima, especialmente o couro, são itens de maior peso nos custos gerais de produção. Na indústria do Vale dos Sinos, os custos com a mão-de-obra variam entre 20% e 35%, e os custos com o couro variam entre 30% e 60%²¹. Estes custos são relativamente baixos, e são fatores positivos para a sustentação do nível de competitividade desta indústria.

O couro é uma matéria-prima que tem um peso enorme nos custos de produção. Sua disponibilidade de fornecimento a baixo custo e com qualidade é um fator que muito auxilia no sucesso competitivo da indústria. Entretanto, no caso de haver indisponibilidade no fornecimento interno deste insumo, é possível compensar o seu fornecimento fazendo uso das importações. Assim, a despeito da importância do couro para a produção do calçado com qualidade e preço competitivo, a deficiência no fornecimento interno desta matéria-prima não representa uma barreira intransponível ao desenvolvimento desta indústria. No caso da mão-de-obra, o problema é diferente.

O custo da mão-de-obra é o fator determinante mais importante para a competitividade em custos da indústria calçadista. O alto custo da mão-de-obra não pode ser plenamente compensado por um aumento na intensidade do capital. Da mesma forma, a mão-de-obra não pode ser importada, tal como uma matéria-prima ou um bem de capital.

Assim, a partir de um determinado nível salarial torna-se impraticável competir na maioria dos segmentos de mercado desta indústria. Por causa disto, grande parte da produção mundial de calçados está concentrada em países do terceiro mundo, os quais costumam pagar salários irrisórios aos empregados desta indústria.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias de base microeletrônica, e das novas formas de organização da produção e marketing, foram abertas novas oportunidades para a obtenção de ganhos de competitividade pela via da diferenciação. O empreendimento de melhoria da competitividade por esta via envolve um trabalho contínuo de melhoria incremental e progressiva, a qual leva-se em conta não apenas o *know-how* em qualidade, *design*, propaganda e reputação, mas também a aceitação do seu valor pelo consumidor final. Assim, cada detalhe do processo de produção, distribuição e apoio, deve ser levado em consideração, pois é o somatório de todas as atividades de valor inter-relacionadas que proporciona um produto verdadeiramente diferenciado. Por isso, a análise da competitividade em nível de empresa necessita de uma formulação metodológica que permita analisar profundamente todas as atividades que auxiliem a competitividade da empresa. A cadeia de valores é um dos instrumentos conhecidos que permite analisar todas as atividades produtivas e de apoio que agregam valor para as empresas.

Aplicando os conceitos da cadeia de valores na indústria calçadista do Vale dos Sinos temos:

4.2.2.1 Logística Interna:

Esta atividade está associada basicamente ao recebimento, armazenamento, e distribuição interna dos insumos. Como o couro é o principal insumo da indústria calçados de couro, a atividade de logística interna fica relacionada basicamente as questões ligadas ao fornecimento desta matéria-prima.

²¹ Ver Fensterseifer e Gomes, 1995.

Em decorrência das deficiências qualitativas existentes no fornecimento interno do couro, esta atividade tem sido uma área problema para a indústria calçadista. O couro nacional (acabado e semi-acabado) é considerado de qualidade deficiente para uso em produtos mais diferenciados. Os problemas mais comuns que prejudicam a qualidade do couro são: os parasitas, a marcação a fogo, os arames farpados, e os métodos inadequados de abate e transporte da matéria prima. Há de se ressaltar que a predominância do gado zebuino no Brasil, ao qual possui o chamado cupim, também dificulta a retirada do couro sem imperfeições.

Além da baixa qualidade, a indústria sofre com a baixa diversidade na oferta de couro. A incapacidade dos curtumes de fornecer uma boa variedade de couros prejudica sensivelmente a realização de inovações no produto. A falta de uma estrutura que privilegie a diferenciação na oferta de couro, limita a capacidade dos fabricantes de apresentar um número maior de *designs* em relação aos concorrentes externos.

Os outros fatores responsáveis pela elevação do custo do couro são: os desperdícios existentes nos curtumes e a maior despesa com os produtos químicos usados na etapa de curtimento. A baixa eficiência dos curtumes no controle dos processos de transformação acarreta grandes perdas por desperdícios, o que eleva o preço final do produto vendido para a indústria calçadista. Já as despesas excessivas com os produtos químicos, são decorrência da maior necessidade de uso destes produtos pelos curtumes nacionais. Isto se deve, por um lado, ao fato de que são necessários maiores quantidades de produtos químicos para neutralizar e corrigir os defeitos existentes no couro nacional. Por outro lado, a maior despesa com os produtos químicos é atribuída aos altos preços cobrados pela indústria fornecedora de produtos químicos, que no Brasil possui uma estrutura fortemente concentrada e oligopolista.

Em relação a regularidade no abastecimento da matéria prima, alguns autores como Prochnik e Bastos (1990) abordaram o problema da sazonalidade no abate. Segundo eles, este problema se deve ao uso indevido do estoque bovino para fins de especulação. É costume o grande produtor quebrar a regularidade no abastecimento quando há a

expectativa de venda do rebanho por um preço maior. A instabilidade no fornecimento do couro leva as empresas a comprarem e estocarem grandes quantidades de couro semi-acabado, o que acarreta um aumento nos custos de produção por imobilismo de capital. Além disso, o acúmulo de estoques inviabiliza o uso de técnicas como o *just-in-time*, que objetivam justamente reduzir os custos de produção a partir da redução dos estoques. Entretanto, em uma pesquisa direta realizada por Ruas(1995) com 24 empresas da região foi constatado que 94% das empresas entrevistadas consideraram o atendimento dos fornecedores de couro satisfatório. O que podemos deduz desta contradição é que a estabilização econômica e a abertura da economia modificaram muito o antigo panorama, ao qual foi bem típico nos anos 80.

Para garantir a qualidade do calçado exportado, as empresas de médio e grande porte tem recorrido a importação do couro, principalmente da Argentina. Esta medida é motivada não só pela qualidade superior do couro importado, mas também pelos incentivos recebidos para a importação do couro semi-acabado e acabado²². Outras empresas de grande porte, tem procurado se integrar para trás, adquirindo curtumes e até frigoríficos, tudo com o objetivo de garantir a qualidade e a estabilidade no fornecimento de couro.

A aquisição de matéria-prima importada, garante a qualidade do produto, mas a instabilidade macroeconômica do país torna a importação um risco, principalmente se a produção for voltada para o mercado interno. Por isso, o uso de matéria-prima importada tende a ser usado mais pelas empresas exportadoras. Por outro lado, o uso da matéria-prima importada prejudica na adoção das novas técnicas organizacionais. Isto porque, os procedimentos de importação não permitem que uma empresa trabalhe sem um mínimo de estoque.

A integração vertical determina não só um padrão de qualidade ao produto, mas também a garantia de um fornecimento constante desta matéria-prima. Este é um dos motivos que levou muitas grandes empresas a se integrarem verticalmente. A integração vertical garante um fornecimento contínuo que permite as empresas produzirem sem a

²² Ver BNDES, 1999, pag 101.

necessidade de estoques. Contudo, somente as grandes empresas adquirem o couro em escala suficiente para justificar economicamente a sua integração para trás.

Já as pequenas e médias empresas, que produzem para o mercado interno, tem adquirido a sua matéria-prima nos curtumes nacionais. É mais vantajoso trabalhar com o couro nacional, quando a produção é voltada para o mercado interno e principalmente quando visa os segmentos mais populares. Estas empresas são as que mais sofrem com os problemas ligados ao fornecimento de couro. A falta de uma parceria entre os curtumes e os fabricantes também é responsável pelas deficiências no fornecimento do couro. Os problemas ligados ao fornecimento do couro limitam qualquer tentativa de melhoria ou diversificação da produção, visto que, o couro é um elemento essencial na determinação da qualidade do calçado. Assim, qualquer tentativa de agregar valor ao produto para estas empresas, depende de uma melhoria no fornecimento do couro.

Pelo que foi apresentado, as empresas de grande porte e exportadoras obtém o seu fornecimento de couro via importações, ou integração vertical. Elas conseguiram, desta forma, superar todos os problemas ligados ao fornecimento do couro. Contudo, o uso das importações não permite que haja uma aproximação vantajosa entre fornecedores e clientes, além de aumentar a dependência dos produtores aos problemas ligados a política econômica do país. Por outro lado, as pequenas e médias empresas consumidoras do couro nacional sofrem com todos os problemas ligados a qualidade, diversidade e estabilidade no fornecimento do couro. Em termos de logística interna estas empresas ficam na dependência de um melhor fornecimento do couro para conseguirem melhorar a sua competitividade.

4.2.2.2 Operações

O setor de operações está associado a transformação dos insumos no produto final. A divisão do trabalho numa fábrica de calçados apresenta uma disposição baseada na divisão dos seguintes setores: modelagem, corte do couro, pesponto, pré-fabricação das peças complementares do calçado, montagem e acabamento.

A modelagem define a forma e o modelo do calçado. Ela pode ser feita através da construção do molde da forma, ou pelo uso do CAD(*Computer Aided Design*). O CAD permite que o modelista projete o modelo do calçado através do computador. O uso do CAD possibilita uma maior agilidade no processo de definição do modelo, além de proporcionar uma modelagem de menor custo e de melhor qualidade. O CAD proporciona um ganho de vantagem competitiva, na medida em que permite uma maior rapidez no processo de definição do modelo, proporcionando, desta forma, uma maior rapidez de resposta das empresas as mudanças do mercado. Contudo, o uso do CAD só tem viabilidade econômica quando usado em produções de larga escala, as quais diluem rapidamente o custo fixo do equipamento, e de grande escopo, a qual reduz o nível de ociosidade do equipamento. Os benefícios do CAD não podem ser quantificados com facilidade, pois o sucesso deste equipamento depende da interação do seu uso com todas as atividades de valor da empresa.

No Vale dos Sinos, a difusão do CAD limita-se as empresas de grande porte. Nas pequenas e médias empresas não se faz uso deste equipamento, pois o seu alto custo torna inviável a sua aquisição por estas empresas. Entretanto, existem atualmente projetos para a instalação de centros de CAD para uso compartilhado²³. O CAD é, portanto, um instrumento fundamental no aprimoramento do *design* do produto e na agilidade de resposta as mudanças do mercado, sendo, por isso, de suma importância na adoção de um modelo de competitividade que vise agregar valor ao produto.

Na fase de corte é recortada a matéria-prima que comporá o cabedal e o solado do calçado. O corte é uma das funções mais importantes do processo de produção, pois define o nível de aproveitamento do couro que é o componente mais caro do custo de produção. O corte do couro pode ser realizado manualmente utilizando facas e moldes de cartolina, ou pode ser feito através de uma prensa hidráulica(balancim de corte) operada por um empregado. Nas empresas calçadistas mais avançadas o corte é realizado através de jato d'água ou laser controlados por Controle Numérico(CN). No entanto, o uso destas modernas tecnologias depende da qualidade do couro empregado. Se o couro possuir

²³ Ver Zawislak, 1995, pag 156.

muitas irregularidades a utilização destes equipamentos fica prejudicada. No Vale dos Sinos o uso das modernas tecnologias de corte é muito restrito. Em geral, as inovações mais modernas nesta etapa de produção restringem-se aos balancins de corte mais atualizados. O uso dos balancins de corte é bastante difundido, mas algumas empresas de pequeno porte ainda realizam o corte do couro de forma manual.

Na seção de pesponto(costura do cabedal), as peças são preparadas(chanfradas, dobradas, coladas, etc) e depois costuradas. As operações são realizadas através de máquinas de costura industrial. A seção de costura é a parte da produção onde se emprega mais intensivamente o trabalho, embora muitas empresas subcontratem ateliês de costura para a realização de parte das tarefas. O uso de máquinas de costura programáveis, dotadas de Comando Numérico(CN), tem se difundido mais recentemente. Este equipamento estabelece um padrão de qualidade na costura que dificilmente pode ser igualado pelas máquinas de costura convencionais. No Vale dos Sinos, a adoção das máquinas de costura programáveis ainda é muito restrita. Pelo que foi constatado, nas médias e grandes empresas é comum a utilização de máquinas de costura industrial de base eletrônica simples, enquanto nas pequenas empresas, prevalece a utilização de máquinas de costura consideradas obsoletas, mesmo se comparadas a uma base técnica anterior(Costa,1993). Ainda no que tange as máquinas de costura programáveis, o alto preço destes equipamentos exige não só um grande volume de produção, para uma rápida diluição dos custos fixos, como também a certeza de um retorno financeiro que justifique economicamente a sua aquisição. Para a obtenção de sucesso com esta nova tecnologia é necessário combinar o progresso tecnológico do equipamento com uma estratégia competitiva que maximize o posicionamento competitivo desta indústria.

Apesar do notável ganho de produtividade proporcionado por estes equipamentos, as máquinas de costura tradicionais continuam a ser bastante úteis na costura do cabedal. Segundo Zawislak(1995), “de nada adianta os níveis superiores de produtividade obtidos, por exemplo, com uma máquina de costura automática, se o restante da tecnologia não pode acompanhá-la”. Na visão de muitos empresários do setor, o aumento de produtividade proporcionado pela máquina de costura programável aparentemente não compensa o seu

alto de custo fixo de aquisição, somados aos dispêndios empregados no treinamento da mão-de-obra. Este ponto de vista predomina, visto que “o custo de investir em tecnologias poupadoras de mão-de-obra é muito maior do que o uso da própria mão-de-obra” (Zawislak,1995). Assim, podemos verificar que a trajetória de modernização da indústria calçadista não encontra uma motivação endógena para um maior desenvolvimento tecnológico.

A produção do solado ocorre em paralelo ao corte e a costura do cabedal. Nessa etapa ocorre o corte das palmilhas e solados que irão na etapa de montagem compor o calçado(Fensterseifer,1995). O corte do solado é feito em balancins-ponte, de maior porte que os usados no corte do cabedal. Além do balancim-ponte é possível também encontrar nesta seção outros equipamentos tais como: lixadeiras, máquinas de abrir, máquinas de chanfrar, etc. Todos estes equipamentos exigem alguma habilidade por parte dos trabalhadores. Nesta etapa da produção, somente as empresas de grande porte se dispõem a fabricar o solado. Em geral, as empresas preferem comprar o solado e as palmilhas fora, para economizar investimentos em capital, uma vez que esse componente não é um determinante da qualidade visual do calçado(Fensterseifer,1995).

Na etapa de montagem, realizam-se um conjunto de operações para fixar o cabedal a sola. Para a realização destas operações são utilizadas máquinas de montar o bico, os lados, e o calcanhar do calçado. A montagem é uma etapa da fabricação que necessita de um alto nível de automação, pois todas as máquinas de montagem são necessárias para a realização desta operação. No entanto, de nada adianta possuir máquinas de montar com alta produtividade se as seções anteriores não possuem a mesma cadência. Na seção de acabamento, são realizadas operações de escovação, limpeza, inspeção final, e colocação na embalagem. Embora as seções de montagem e acabamento sejam atividades difíceis de serem automatizadas, é possível empregar máquinas de controle programável para estas operações. “Estão atualmente disponíveis máquinas de montar bico e calcanheira em que a troca de tachas na máquina e a pregação são comandadas por micro processador. No acabamento do calçado, a atividade de asperação da sola já pode ser feita através de robôs”(Costa,1993). No Vale dos Sinos, o emprego das máquinas de montagem e

acabamento programáveis está restrito a algumas empresas de grande porte. Em geral, as empresas de médio e grande porte do setor possuem linhas específicas, com máquinas apropriadas para os diversos tipos de montagem e acabamento, mas, no que tange as pequenas empresas, foi constatado que o nível tecnológico das máquinas de montagem está obsoleto²⁴.

O número de etapas das operações de produção estão estritamente ligadas ao tamanho da empresa. Conforme podemos ver na tabela 2, somente as empresas de grande porte produzem em todas as etapas do processo produtivo, embora muitas se utilizem de serviços terceirizados, na costura e na pré-fabricação de peças complementares ao calçado. Da mesma forma, somente algumas grandes empresas se utilizam intensivamente dos equipamentos de automação industrial.

Tabela 2 Divisão Setorial das Empresas Produtoras de Calçados de Couro no Brasil

Divisão Setorial	Empresas		
	Pequena	Média	Grande
Modelagem	-	X	X
Almoxarifado	-	X	X
Corte	X	X	X
Chanfração	-	-	X
Costura	X	X	X
Pré-fabricação	-	X	X
Distribuição	-	-	X
Montagem	X	X	X
Acabamento	X	X	X
Expedição	X	X	X

(Fonte: Reis, 1994)

obs: O conjunto de setores desempenham apenas a etapa de produção.

²⁴ Ver Costa, 1993, pag 72.

Nas médias empresas, o grau de verticalização e o uso dos equipamentos mais atualizados é reduzido. As empresas deste porte se utilizam normalmente de equipamentos mais antigos, mas não obsoletos, e costumam terceirizar parte das etapas de produção.

Nas pequenas empresas, a produção é realizada com ferramentas e máquinas simples, num estilo quase artesanal. As pequenas empresas terceirizam a maior parte das etapas de produção, especialmente a costura, o solado, e todos os demais componentes adicionados ao calçado.

Enquanto as grandes empresas investem em equipamentos modernos e verticalizam a sua produção, as pequenas empresas compensam as suas desvantagens de escala e equipamentos modernos, utilizando flexivelmente a sua mão-de-obra, fabricando sob o regime da economia informal, e traçando relações de cooperação com os ateliês e fornecedores, permitindo com isso uma grande agilidade de resposta as mudanças do mercado. É nisto que se concentra a vantagem da pequena empresa.

4.2.2.3 Logística Externa

A Logística Externa é uma atividade de valor que está relacionada basicamente com o armazenamento e com a distribuição física do produto aos compradores. No Vale dos Sinos, a distribuição do produto é realizada tanto para o mercado interno como para o mercado externo.

No mercado interno, as principais empresas do setor são obrigadas a lutar pelos seus mercados. Elas produzem para uma demanda interna instável e fortemente heterogênea, o que acarreta uma produção mais diversificada e de menor volume. A demanda nacional, não é tão exigente como a demanda externa, mas paradoxalmente, as empresas de médio e grande porte, deste mercado, mantém uma estrutura de comercialização e marketing muito mais desenvolvida que as empresas exportadoras do setor.

Nas grandes empresas, a distribuição da produção é realizada, normalmente, por meio de distribuição própria ou por vendas diretas. As grandes empresas possuem os seus próprios departamentos comerciais, que transacionam diretamente com as cadeias distribuidoras. Algumas empresas, possuem até redes de lojas e centros de distribuição, que possibilitam estas empresas vender o calçado produzido junto aos similares dos concorrentes.

Nas médias empresas, embora não possuam o mesmo nível de verticalização e escala, sua distribuição é realizada, principalmente, por vendas diretas. Seu reduzido poder de barganha foi parcialmente compensado, por uma produção mais diferenciada, que buscou no marketing e na agilidade de resposta a sua vantagem. Isto explica o motivo que levou estas empresas a não se submeterem, com facilidade, aos agentes internos.

Em relação as pequenas empresas, a lógica da distribuição da produção é diferente. A maior parte da produção das pequenas empresas é distribuída no mercado interno. As pequenas empresas se dividem em dois grupos: as especializadas e as não-especializadas. As pequenas empresas especializadas produzem um calçado artesanal e diferenciado, que possui marca própria e concorre numa faixa alta dos preços. Sua comercialização no mercado interno é feita por vendas diretas ou por representantes, podendo ser também exportadas. Nas pequenas empresas não-especializadas os calçados produzidos são de baixo preço e qualidade, sendo comercializados diretamente na própria região, ou então, vendidos através de representantes comerciais que exportam ou distribuem em outras regiões do país.

No mercado externo, a grande maioria das empresas de médio e grande porte produzem de forma dirigida para mercados compradores já determinados, principalmente quando os compradores são norte-americanos. Somente umas poucas empresas de grande porte consegue exportar sem o uso de intermediários e com marca própria²⁵. Isto se deve ao fato de que, a exportação sem intermediários exige altos custos de comercialização e marketing, pela manutenção de escritórios comerciais no exterior, e fortes despesas com

²⁵ Ver, Costa, 1993, pag 66.

propaganda e divulgação até a consolidação da marca. Por causa dos altos custos diretos envolvidos, muitas empresas de grande porte recuaram das suas políticas de distribuição direta no mercado externo, voltando a fechar os seus negócios pela via da intermediação dos agentes externos.

Basicamente, as exportações para o mercado externo são realizadas pelos agentes (exportação e importação) e pelas companhias *tradings*. Os agentes de exportação (externos) são os principais intermediários da indústria calçadista do Vale dos Sinos. Eles trazem aos fabricantes a composição do *design* e dos modelos a serem produzidos, ficando também por conta deles as determinações das inovações no produto. Os agentes ditam as regras as empresas de quanto, como, e o quê produzir, apresentando também o padrão de qualidade que deve ser seguido pelas empresas.

No mercado externo, os calçados são produzidos em larga escala, com menor variedade de modelos, e sem a necessidade de uma dispendiosa estrutura de comercialização e marketing. Como as regras de comercialização externa já estavam estabelecidas, as empresas exportadoras acabaram por se moldar numa estrutura de produção dirigida que desarticulou ou fez encolher alguns departamentos que são de suma importância para o desenvolvimento de qualquer empresa.

A produção dirigida gerou dois tipos de ganhos para as empresas: a redução dos riscos de encalhe na produção e a redução dos custos de comercialização e marketing. Esta estreita vinculação das empresas com os agentes intermediários, todavia, proporcionou um quadro de dependência das empresas a este sistema de produção. A necessidade de distribuir o produto através dos agentes propiciou a estes um forte poder de barganha sobre as empresas, visto que, todo o poder de comercialização passou para as mãos deles.

Embora os agentes sejam peças importantes no estabelecimento de normas, procedimentos, e orientações aos fabricantes, muitos deles tem estabelecido o preço como o seu principal critério de avaliação. Ou seja, muitos agentes fecham o contrato somente com a empresa que vende pelo preço mais baixo. Um relacionamento, nestas bases, deixa de ser

cooperativo, passando a ser meramente comercial. Isto prejudica sensivelmente a capacidade de acumulação das empresas, tornando-as incapacitadas de realizar inovações tecnológicas de maior porte. Este fato explica a mentalidade atual das empresas exportadoras, que é a de voltar-se apenas para a redução dos custos, sem haver, entretanto, uma grande preocupação com a qualidade. Assim, a desarticulação deste sistema só poderia ocorrer quando houver um interesse comum das empresas e dos agentes de buscarem uma melhoria qualitativa no calçado e na sua imagem, rompendo, desta forma, com um modelo de exportação que pode levar a indústria calçadista do Vale dos Sinos a estagnação e ao declínio.

4.2.2.4 Marketing

Esta atividade de valor está relacionada com a publicidade, com a propaganda e com a promoção das empresas. Na indústria calçadista, o marketing é fundamental como instrumento de diferenciação do produto. A condução da vantagem competitiva pela via da diferenciação exige a adoção de procedimentos de sinalização, e o marketing é um fator de suma importância para a realização deste feito. No caso da indústria do Vale dos Sinos, o uso do marketing, como instrumento de percepção do valor, não é utilizado com eficiência. “Observa-se na indústria um baixo nível de esforço de marketing no sentido de se estabelecer uma imagem ou marca conhecida no mercado(menos de dez empresas do Vale dos Sinos investem em publicidade)” (Fensterseifer e Gomes,1995).

Apesar da qualidade intrínseca do calçado nacional, este, não consegue concorrer com o calçado italiano numa mesma faixa qualidade. Isto porque, a indústria nacional não tem conseguido externalizar uma imagem compatível com a verdadeira qualidade do seu calçado. Embora existam fabricantes nacionais com calçados de qualidade superior ao dos fabricados na Itália, a imagem do calçado nacional, na média, é a de um calçado de segunda categoria. Por causa disto, ao procurar um calçado de qualidade, o consumidor comum dá preferência ao calçado importado da Itália ou da Espanha, ainda que este tenha uma qualidade intrínseca inferior ao calçado nacional.

O problema da imagem do calçado nacional, principalmente no exterior, está ligado a forma de inserção da indústria no mercado externo. A comercialização de calçados nacionais no exterior foi realizada inicialmente com o uso da marca do importador, e esta foi a forma de distribuição que se cristalizou nas últimas duas décadas. Como já foi supracitado, na medida em que a sua produção passou a ser inteiramente comprada pelos importadores, as empresas exportadoras desativaram ou reduziram seus departamentos comerciais e de marketing, não havendo mais qualquer preocupação delas com relação a distribuição.

Na medida em que o calçado nacional não procurou estabelecer parâmetros de diferenciação, sua conduta no mercado externo passou a ficar inteiramente dependente dos preços de oferta do calçado nacional. Enquanto a indústria calçadista nacional manteve o domínio no seu principal segmento de mercado, preço e qualidade médios, os exportadores se mantiveram impassíveis quanto a possíveis mudanças na forma de produzir e distribuir. Com a entrada recente dos competidores, tailandeses, indonésios, e principalmente chineses, nos segmentos dominados pela indústria nacional, tornou-se imperativo um maior uso do marketing para possibilitar um maior *upgrading* do produto.

Todavia, a motivação das empresas para adoção de um conceito mais diferenciado do produto, esbarrou num modelo cristalizado de comercialização, que não incentiva as empresas a melhorarem qualitativamente o seu produto. Assim, diante de uma acirrada concorrência internacional, a indústria do Vale dos Sinos, ao invés de procurar construir um novo modelo de inserção no mercado externo, optou por realocar parte de suas empresas no Nordeste brasileiro, uma região que oferece mão-de-obra barata e subsídios fiscais para os seus produtores.

Para Fensterseifer(1995), a melhoria da imagem de qualidade do calçado nacional no exterior passa pela criação de uma moda brasileira própria que explore e utilize a nossa riqueza cultural, tendo o clima tropical como base. A idéia central desta proposta é a de tentar vender a identidade cultural do Brasil junto com o seu calçado. Dentro desta proposta, estaria incluso: a promoção do calçado nacional, a participação das empresas

nacionais em feiras e desfiles de moda no exterior; o desenvolvimento da área de modelagem com instalações de centros de CAD e formação de recursos humanos; o incentivo a união das pequenas e médias empresas na formação de uma marca comercial bem planejada; a diversificação e a especialização da produção; e a reconstrução de um sistema de comercialização externa, que impeça a submissão da indústria frente aos importadores.

4.2.2.5 Serviços

Consiste nas atividades relacionadas ao fornecimento de serviços aos clientes, de forma a intensificar o valor do produto. No caso da indústria calçadista, os serviços possíveis de serem prestados, pelos fabricantes, não estão diretamente ligados ao consumidor, visto que, o calçado não é um bem que exige um serviço pós-venda. Todavia, os fabricantes de calçados intensificam o valor do produto quando estabelecem uma relação de confiabilidade com os seus clientes. Sob este aspecto, podemos considerar que os serviços proporcionados pela indústria calçadista estão relacionados com a capacidade da empresa fabricante de estabelecer um correto padrão de conduta com os seus clientes. Assim, quando uma empresa fabricante estabelece um alto grau de confiabilidade como fornecedor, cria-se uma reputação que é passível de propiciar ganhos de vantagens competitivas. Isto porque, um dos principais critérios de compra estabelecidos pelos agentes é a capacidade das empresas de cumprirem os prazos de entrega das encomendas, com as especificações e qualidades desejadas.

Segundo Fensterseifer e Gomes(1995), o estabelecimento de uma reputação pelo fabricante, permite não só a garantia de contratos de venda, mas também a possibilidade de formação de parcerias envolvendo o desenvolvimento e a troca de conhecimento de ambos os lados. A reputação de uma empresa pode agregar valor ao produto, pois dependendo das exigências do importador, os agentes fecharão os contratos com as empresas que tradicionalmente vem cumprindo todas as cláusulas.

Contudo, segundo pesquisa de Fensterseifer e Gomes(1995), a reputação das empresas é uma variável competitiva pouco explorada. Em todos os grupos de empresas analisados nenhum deu prioridade a questão da confiabilidade, e a maioria dos grupos não deu a este fator qualquer importância²⁶. No mercado interno, com exceção de umas poucas empresas que trabalham nos segmentos mais diferenciados, este fator foi ignorado. No mercado externo, foi constatado que a parceria entre fabricantes e clientes tem se baseado fundamentalmente nos preços. Somente alguns agentes, de grande porte, tem estabelecido fidelidade a fabricantes de reputação. Neste caso, os agentes priorizam os pedidos a estes fabricantes, mas esperam, em contrapartida, o cumprimento nos prazos de entrega e no fornecimento de produtos mais homogêneos.

Todavia, em nível de indústria, a parceria entre empresas calçadistas e agentes ainda está muito fraca e frágil, centrando-se basicamente nos preços. Assim, podemos concluir que: a formação de uma reputação por parte das empresas fabricantes poderia ajudar a desarticular a atual relacionamento entre elas e os agentes, sendo portanto mais um fator de importância para uma melhoria qualitativa do calçado nacional.

4.2.2.6 Aquisição

Esta atividade de valor está relacionada basicamente com a política de compra de insumos, bens de capital e serviços empregados, direta ou indiretamente, na produção de calçados. Na questão dos insumos, já foi esclarecido que o couro, principal insumo desta indústria, é fornecido de forma deficiente pelos curtumes nacionais, e que, por isso, a política de aquisições de insumos varia de acordo com o porte e com a estratégia de produção de cada empresa, visto que, o couro é um elemento fundamental na determinação da qualidade do produto.

A política de aquisição dos insumos é fundamental para a determinação da estratégia de produção da empresa, mas ela sozinha não é tudo. É necessário definir também qual é a política de aquisição para os bens de capital e outros serviços complementares. A política

²⁶ Ver Fensterseifer e Gomes, 1995, pag 204 e 206.

de aquisição deve estar definida de forma coesa, procurando sempre definir uma única resultante, a qual definirá a estratégia de produção da empresa.

Em relação a política de aquisições para os bens de capital é necessário ressaltar que: em geral, o setor está defasado tecnologicamente, mesmo se comparado aos seus concorrentes asiáticos. Pela avaliação de Costa(1993), segundo uma pesquisa de campo, a quase totalidade da indústria de calçados brasileira encontra-se defasada tecnologicamente. Algumas empresas mantêm máquinas de costura, de montar, e balancins de corte com 15 a 20 anos de uso²⁷.

Em relação as novas tecnologias de base microeletrônica, embora não sejam desconhecidas pelas empresas, são ainda de uso muito restrito. Somente algumas empresas de grande porte possuem ou dominam o uso destas tecnologias. Na grande maioria das empresas, principalmente nas pequenas e médias, o alto custo destes equipamentos acabam por restringir a sua aquisição. O alto custo dos equipamentos de base microeletrônica é o principal fator para a não difusão destas novas tecnologias no setor.

Todavia, existem outros fatores que ajudam a explicar o porquê da limitada utilização destas tecnologias. São eles: os impostos, a instabilidade macroeconômica, a restrita política de financiamentos para o setor, e a relação custo-benefício do investimento destas tecnologias frente aos atuais níveis salariais existentes na indústria. Em relação a este último item Zawislak(1995) ressalta que: “o custo de investir em tecnologias poupadoras de mão-de-obra é muito maior do que o uso da própria mão-de-obra”. Ou seja, as máquinas antigas, até um determinado limite, não se tornam obsoletas quando estão defasadas tecnologicamente, e as máquinas programáveis, apesar de propiciarem maior produtividade e qualidade ao calçado, não reduzem substancialmente o numerário da força de trabalho.

Um segundo motivo que prejudica os investimentos em novos equipamentos, é que a aquisição dos novos equipamentos requer investimentos no treinamento da mão-de-obra, o que torna este investimento ainda mais dispendioso. Além disso, o crescimento da

²⁷ Ver Costa, 1993, pag 43 e44.

produtividade não se dá no curto prazo, principalmente, se a introdução dos novos equipamentos for gradual e se a fase de treinamento e engajamento de toda mão-de-obra for demorada.

Por fim, o sucesso na aquisição dos novos equipamentos de base microeletrônica depende de um planejamento estratégico bem elaborado, que transforme os ganhos de produtividade proporcionados por estas tecnologias em retornos financeiros para as empresas. A conjugação de todos estes fatores ajudam a explicar o baixo índice de aquisições de bens de capital registrado no setor.

Para contrabalançar a desatualização tecnológica dos bens de capital, as empresas do setor procuraram melhorar o desempenho quantitativo e qualitativo das suas máquinas fazendo uso de “enjabrações”. O termo enjabração significa: incorporação de detalhes técnicos específicos à tecnologia em uso. Com o incremento de pequenas adaptações graduais, feita muitas vezes pelos próprios operários, uma máquina passa a ter uma produtividade e uma durabilidade maior, incorporando melhorias dentro de uma mesma trajetória tecnológica. Esta é uma das práticas mais comuns de inovação processual do setor, o que contribuiu muito para a manutenção do atual estágio tecnológico desta indústria, assim como, para justificar a baixa aquisição dos equipamentos de base microeletrônica pelas empresas desta indústria.

4.2.2.7 Desenvolvimento de Tecnologia

O desenvolvimento da tecnologia é uma atividade que está estritamente relacionada ao processo de inovação dentro da empresa. A inovação tecnológica pode ser analisada sob o ponto de vista do produto, do processo, e gerencial.

Em se tratando de inovação no processo, o modelo tecnológico da indústria calçadista corresponde ao tipo *supplier-dominated*, que se caracteriza por mudanças de tecnologia originadas nas firmas fabricantes de bens de capital. Neste setor, o processo de inovação tecnológica é essencialmente um processo de difusão de bens de capital que incorporam um

aperfeiçoamento tecnológico mais avançado. As empresas adquirem as máquinas e os equipamentos, com maior tecnologia, diretamente dos fornecedores, não havendo, portanto, quaisquer gastos internos envolvendo P&D. Como a tecnologia envolvida no processo é comercializável, sua difusão é irrestrita, podendo ser adquirida por produtores de qualquer parte do mundo.

As principais inovações tecnológicas no processo estão essencialmente ligadas as tecnologias de base microeletrônica. Estas tecnologias propiciam ao fabricante maiores recursos para uma produção mais diferenciada, mas não são, entretanto, elementos imprescindíveis na produção. Da mesma forma, não reduzem substancialmente os custos da mão-de-obra. Assim, diante do alto custo destas tecnologias, somente os grandes fabricantes tem condições de adquirir estes equipamentos, visto que, a sua viabilidade econômica só se aplica a um grande volume de produção.

Por outro lado, as inovações tecnológicas, tanto no produto como no processo, também podem ser oriundas de melhorias de ordem incremental. As melhorias incrementais consistem em pequenas adaptações graduais resultantes de um processo de *learning-by-doing*, que podem ser difundidas pelos agentes, pelos fornecedores, por empregados contratados de firmas concorrentes, ou mesmo por um aprendizado acumulado no interior da empresa. Por exemplo: a grande rotatividade da mão-de-obra é uma das causas da rápida difusão de tecnologia no setor, pois um trabalhador recém contratado, pode transmitir para a nova empresa todos os conhecimentos adquiridos e praticados no seu antigo emprego.

No processo de inovação incremental, as máquinas em uso não são trocadas por outras de tecnologia mais recente, entretanto, recebem melhoramentos técnicos que propiciam ganhos de produtividade relevantes para as firmas. Assim, a possibilidade de aumentar a produtividade, a partir de um processo não dispendioso, como o das melhorias incrementais, é também mais um dos fatores que explicam a “tímida” adoção das novas tecnologias pelas empresas do setor.

No que tange a inovação do produto, vários fatores são responsáveis pelo êxito ou fracasso deste tipo de inovação. O primeiro fator está relacionado com a qualidade e com a diversidade da principal matéria-prima que compõe o calçado, o couro. A baixa qualidade e diversidade do couro fornecido pelos curtumes nacionais, tem sido um fator de limitação na introdução de novos produtos. Isto porque, a limitada qualidade e diversidade desta matéria-prima prejudica a ampliação do escopo de produção das empresas.

Um segundo fator que está relacionado com a baixa taxa de inovação no produto, diz respeito a estrutura de marketing predominante no setor. A falta de uma marca própria e de um centro propulsor da moda e do *design*, tem levado a maioria das empresas do setor a copiarem as tendências predominantes no exterior. A tendência das empresas do setor em não procurarem criar novos modelos tem sido o principal fator determinante da baixa reputação do calçado brasileiro no exterior.

O último fator aparentemente relevante na determinação da taxa de inovação do produto, está relacionado com a baixa utilização das novas tecnologias na determinação da inovação do produto. A baixa utilização do CAD, pelas empresas do setor, limita a capacidade das empresas de realizarem inovações. Isto porque, o CAD tem uma capacidade de armazenamento de dados, de antigos modelos, que facilita ao modelista selecionar os novos modelos a serem lançados no mercado. Assim, com o uso do CAD, torna-se muito mais fácil, barato e rápido realizar as devidas inovações no produto.

Por fim, o desenvolvimento tecnológico está associado ao processo de inovação organizacional. Estas inovações são, na verdade, conceitos sofisticados de gerenciamento adaptados para sistemas pós-industriais de produção. As inovações organizacionais mais comuns são: o *Just-in-Time*, o TQM, os Círculos de Controle de Qualidade(CCQ), e os Grupos de Trabalho. Estas técnicas são instrumentos eficazes na redução dos custos e no aumento da produtividade no trabalho, mas o seu sucesso depende do grau de integração da empresa inovadora com toda a sua cadeia produtiva. Assim, quando uma empresa adota alguma destas técnicas unilateralmente, sem uma maior integração com seus compradores ou fornecedores, quase sempre ela fracassa.

Na indústria do Vale dos Sinos, as inovações organizacionais apareceram como uma alternativa barata para o aumento na produtividade. Avaliando a pesquisa realizada por Brandão(1995), as técnicas do *just-in-time*, TQM, e dos grupos de trabalho, são bastante conhecidas das empresas, mas relativamente pouco disseminadas. Somente nas grandes empresas há uma maior disseminação destas técnicas. Algumas das empresas que implantaram as novas técnicas, não obtiveram qualquer melhoria significativa de produtividade, e por isso, recuaram para as técnicas comuns do padrão taylorista-fordista de produção.

Segundo Zawislak(1995), em termos de inovação organizacional, salvo a eliminação das esteiras e a criação das mini-fábricas, as práticas que ajudam a flexibilizar as linhas de produção tem o seu conteúdo aplicado de forma restrita. Os grupos de trabalho dificilmente atingem os objetivos teóricos de autonomia do trabalhador, de multifuncionalidade dos operários, e por incrível que pareça, de eliminação na tomada de tempo. O que ocorre de fato é apenas uma economia de mão-de-obra por acúmulo de função. Não há também qualquer filosofia de trabalho relacionada a esta técnica. A técnica é implementada sem que haja uma conscientização da força de trabalho a respeito de sua verdadeira filosofia. Assim, a técnica do grupo de trabalho é implementada, mas os seus fundamentos continuam ligados ao modelo taylorista-fordista de produção.

Da mesma forma que o grupo de trabalho(GT), o *just-in-time* sofre alterações fundamentais quando é aplicado ao ambiente brasileiro. Zawislak(1995) constatou que para a aplicação do *just-in-time* não existe uma aproximação da empresa com os seus fornecedores. O resultado é que em termos de produtividade o processo acaba por se tornar inócuo. Para um grande número de empresas calçadistas, o uso das inovações organizacionais serviu apenas como um paliativo para a falta de inovações tecnológicas no setor (Zawislak,1995).

4.2.2.8 Gerência de Recursos Humanos

Consiste nas atividades envolvidas com recrutamento, contratação e treinamento da mão-de-obra. A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, seja através do seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados, seja através do seu papel na determinação dos custos de contratação e treinamento.

Na indústria calçadista do Vale dos Sinos a mão-de-obra é muito pouco qualificada, o trabalho é duro e os salários são baixos. A baixa qualificação da mão-de-obra deriva primeiramente da baixa necessidade de qualificação neste tipo de indústria. O aprendizado recebido pelos empregados nas empresas é basicamente o do tipo informal, *learning-by-doing*, onde o trabalhador aprende por experiência no trabalho, as habilidades e os conhecimentos necessários para realizar alguma atividade dentro da linha de produção. Para se tornar um trabalhador nesta indústria basta que o empregado observe a prática dos operários mais experientes e aperfeiçoe a sua própria técnica com a prática. Assim, embora haja demanda por pessoal com práticas especializadas, não existe uma necessidade primordial de se exigir uma maior qualificação formal dos trabalhadores neste setor.

O segundo fator que desestimula as empresas a investirem na formação da mão-de-obra está relacionada com a rotatividade no emprego. Em virtude dos baixos salários e das difíceis condições de trabalho, a rotatividade no emprego no setor calçadista é extremamente alta. As causas da alta rotatividade e do baixo investimento em mão-de-obra no setor são muitas. Em primeiro lugar existe a tese de que a rotatividade inibe os investimentos com a mão-de-obra, pois há um ressentimento natural dos empregadores de investirem em empregados que costumam se transferir de empresa com grande facilidade. Nestas condições, há sempre o risco do investimento se perder em virtude da alta rotatividade no emprego.

Em segundo lugar, existe a tese de que a alta rotatividade da mão-de-obra é uma estratégia unilateral das empresas para a manutenção dos baixos salários. Sob este ponto de

vista, os empregadores, em geral, se recusam a pagar um salário mais alto aos seus empregados mais antigos, e por causa disto, substituem constantemente a sua força de trabalho.

Por fim, existe ainda a tese de que: a rotatividade no emprego é fruto da volubilidade geral do setor. A contratação e a demissão são feitas de maneira muito costumeira, acompanhando sempre o ritmo da atividade econômica desta indústria. Este terceiro argumento ajuda a explicar a existência de tantas atividades terceirizadas no setor calçadista. A rotatividade da mão-de-obra é, portanto, o fator mais importante na explicação dos baixos investimentos em recursos humanos vigentes no setor.

Na indústria calçadista do Vale dos Sinos, os investimentos em recursos humanos são baixos para os três grupos de empresas. Há, no entanto, exceções a esta regra. Analisando pesquisas realizadas por Costa(1993) e Cruz(1995)²⁸, é possível verificar que algumas empresas de grande porte vem investindo na formação dos seus funcionários.

Em geral, são ministrados cursos supletivos de 1º e 2º graus na própria fábrica, em parceria com prefeituras locais, e cursos de extensão para o aprimoramento da qualificação e adaptação as novas técnicas implantadas. O objetivo comum destas medidas é dar ao trabalhador uma qualificação mínima que permita a ele se adaptar as mudanças técnicas e organizacionais, que estas empresas tem promovido. No entanto, a decisão destas empresas de investir na sua mão-de-obra não representa uma mudança de tendência no setor. Os investimentos praticados por estas empresas são apenas atitudes isoladas, fruto de uma necessidade, que visa apenas adequar os trabalhadores as suas próprias estratégias de competição. Por isso, com exceção de algumas grandes empresas, que objetivam aperfeiçoamentos nos seus programas de qualidade e produtividade, a qualificação básica dos trabalhadores tem um caráter polivalente, e é toda fundamentada no processo de *learning-by-doing*.

²⁸ Ver Costa, 1993, pag 76; e Cruz, 1995, pag 315 a 328.

4.2.2.9 Infra-estrutura da empresa

A infra-estrutura da empresa consiste numa série de atividades de apoio que incluem basicamente: as finanças, a contabilidade, a localização, a parte jurídica, a manutenção, o planejamento e o controle da produção. Em virtude de algumas destas atividades possuírem características muito distintas para cada empresa, como por exemplo as questões financeiras, contábeis e jurídicas, torna-se impossível realizar estas análises sob um mesmo grupo de empresas. Contudo, alguns itens relacionadas com a infra-estrutura das empresas, tais como: localização, planejamento, e gerência de qualidade foram possíveis de serem avaliados, seja através do uso de pesquisas secundárias, seja por causa das características específicas desta indústria.

A localização das empresas, no Vale dos Sinos, representa um ponto favorável para a vantagem competitiva no setor. Como já foi supracitado, a disposição das empresas calçadistas está sob a forma de um *cluster*, no qual concentra, num espaço geográfico de raio equivalente a 30 km, a produção de todos os tipos de insumos, componentes, máquinas e serviços necessários a fabricação de calçados de couro(Ruas,1995). Somente nos assuntos relacionados a questão da localização, o cluster do Vale dos Sinos concede as suas empresas acesso rápido a: insumos, componentes, equipamentos, mão de obra habilitada, serviços, informações estratégicas e distribuição. Todas estas vantagens reduzem expressamente os custos de transação das empresas, proporcionando, conseqüentemente, a cada uma a vantagem de uma localização privilegiada sob o ponto de visto competitivo.

O planejamento estratégico consiste na capacidade da empresa de traçar antecipadamente uma programação de todas as suas atividades, desde a concepção até a distribuição, com o objetivo de definir as estratégias que irão mapear todas as suas atividades de valor. Segundo pesquisa realizada por Fensterseifer e Gomes(1995) em 8 empresas de grande porte, em 2 de médio porte e uma de pequeno porte, apenas 2 empresas de grande porte e 1 de médio porte possuem um planejamento estratégico formal. Da mesma forma, do total das empresas pesquisadas, apenas 3 empresas de grande porte e uma de médio porte possuem objetivos definidos para o longo prazo. Os resultados desta

pesquisa indicam que: “a maioria das empresas não possuem objetivos de longo prazo para orientar a definição de programas de ação e o processo de alocação de recursos. O caso das empresas predominantemente exportadoras é particularmente preocupante, pois nenhuma delas contempla o longo prazo das suas ações. Todas as empresas baseiam a sua estratégia nas tendências de mudança de produto. Não há preocupação analítica em segmentar mercados ou concorrentes. A base da estratégia é construída através do empirismo, das visitas às feiras e, em poucos casos, através da literatura internacional”(Festerseifer e Gomes, 1995).

Com esta fundamentação podemos avaliar que para a grande maioria das empresas, o planejamento estratégico, como parte intrínseca da infra-estrutura da empresa, não atua de forma metodológica como uma força de apoio as outras atividades de valor da empresa, mas apenas como um instrumento informal de definição de planos para o curto prazo. A falta de um planejamento estratégico adequado, reflete as deficiências das competências internas das empresas.

No que tange a gerência de qualidade, devemos ressaltar que: é uma atividade de apoio fundamental para a agregação de valor em todas atividades da empresa. A gerência de qualidade pode ser atualmente avaliada pelo certificado ISO-9000, onde as empresas são submetidas a um controle total de qualidade(TQC), dentro de um padrão internacional de avaliação. As empresas que detêm este certificado possuem um alto nível na gerência de qualidade, em todas as suas atividades de valor.

Numa pesquisa realizada por Costa(1993), de 44 empresas calçadistas entrevistadas, 34 não conheciam sequer as regras e os procedimentos para a adoção do programa ISO-9000. Outras 2 empresas conheciam mas não pretendiam implantar o sistema, e somente 8 empresas estavam realizando estudos para uma possível implementação. Nenhuma empresa, desta pesquisa, tinha implantado o programa ISO-9000. Numa outra pesquisa realizada pelo autor, de 43 empresas entrevistadas, 22 realizavam o controle de qualidade em todas as suas etapas de produção, 13 outras realizavam o controle apenas em algumas etapas, e apenas 8 não realizavam qualquer controle da produção. O que podemos observar

destas pesquisas, é que: embora o controle de qualidade na produção esteja difundido, formal ou informalmente, na maioria das empresas calçadistas, a gerência de qualidade é uma atividade ainda muito pouco desenvolvida entre as empresas do setor. Verificamos que nenhuma empresa pesquisada detém o certificado ISO-9000, e que gerência de qualidade está no máximo restrita a produção. Assim, podemos concluir que: a gerência de qualidade não é um fator favorável para a vantagem competitiva, pois não atua, em geral, em qualquer outra atividade de valor além da produção.

4.2.3 Análise da Competitividade em Nível Sistêmico

Este terceiro tópico do capítulo consiste em aplicar a metodologia de análise da competitividade para a estrutura sistêmica que envolve a indústria calçadista do Vale dos Sinos. Esta metodologia tem como base os fatores determinantes da vantagem competitiva representados na figura 7, os quais, estão representados sob a forma de um diamante. Para a aplicação da metodologia não será necessário subdividir as empresas calçadistas em subgrupos (pequenas, médias e grandes), pois entende-se que os efeitos externos à empresa, advindo dos fatores determinantes, atinge com razoável uniformidade os três grupos de empresas.

Aplicando os conceitos da “Teoria do Diamante” na Indústria Calçadista do Vale dos Sinos temos:

4.2.3.1 Condições de Fatores

Consiste nos fatores de produção que auxiliam na obtenção da vantagem competitiva. No caso da indústria calçadista, os fatores de produção mais importantes são: os recursos humanos (quantidade, capacidade, e custos de pessoal), os recursos de conhecimento (conhecimentos técnicos e de mercado detidos pelas empresas, universidades, institutos de ensino e pesquisa, e associações comerciais), e a infra-estrutura empregada.

Os recursos do trabalho existentes na indústria calçadista do Vale dos Sinos são caracterizados, em geral, pelo emprego intensivo da mão-de-obra, pelos baixos salários pagos, e pelo baixo nível de qualificação da mão-de-obra em geral.

O emprego intensivo da mão-de-obra é uma conseqüência dos baixos salários pagos nesta indústria. Como mostra a tabela 3, os salários situam-se numa faixa predominante de 2 salários mínimos, o que é considerado baixo, se compararmos aos salários pagos na maioria dos outros países produtores. Este cálculo pode ser feito através da tabela 4, a qual mostra o custo da mão-de-obra por hora de trabalho, em alguns dos principais países produtores de calçados do mundo.

Como podemos constatar, os salários pagos no Brasil são de fato muito baixos. Se compararmos o custo da mão-de-obra nacional com a da Itália veremos, com surpresa, que a competitividade da indústria calçadista italiana se mantém, mesmo pagando um salário 14,2 vezes maior que o nacional! Este fato explica, portanto, a grande intensidade de mão-de-obra na produção de calçados na indústria do Vale dos Sinos. Assim, para a maioria dos empresários do setor, o custo das tecnologias poupadoras de mão-de-obra é maior do que o custo do uso substituto da mão-de-obra.

Na questão da qualificação da mão de obra, já foram discutidas as causas específicas da baixa qualificação da mão-de-obra do setor. Analisando, agora, a indústria como um todo, vemos que: a atual predominância de uma força de trabalho com baixa qualificação cria obstáculos para a introdução das novas tecnologias. Isto porque, as novas tecnologias exigem dos trabalhadores uma qualificação formal, que permita aos operários entender os complexos manuais de instrução dos equipamentos, e específica, que ensine ao operário a programar e a reprogramar os equipamentos de base microeletrônica.

A viabilidade do uso das novas tecnologias depende necessariamente de dispendiosos investimentos em capital humano, tanto para o treinamento da mão-de-obra, como para a substituição temporária desta força de trabalho por outra. Além disso, o retorno do investimento em capital humano é incerto e não visa o curto prazo. Incerto, porque existe

uma forte rotatividade da mão-de-obra no setor, e de longo prazo, pois a produtividade depende do nível de aprendizado, que está ligado a curva de aprendizado. Por isso, o baixo nível de qualificação predominante no setor age como uma força contrária a introdução das novas tecnologias.

Tabela 3 Faixas salariais dos trabalhadores do Vale dos Sinos

Faixa de Renda	Participação (%)
Um salário mínimo	19,17
Até 2 salários mínimos	46,32
Até 3 salários mínimos	21,19
Até 5 salários mínimos	8,31
Até 10 salários mínimos	4,19
Acima de 10 salários mínimos	0,82
Total	100

(Fonte: IBGE, Brazilian Footwear, 1997)

Tabela 4 Custo da mão-de-obra na produção de calçados em países selecionados

Países	(Dólar-EUA/Hora)
Itália	13,39
Espanha	8,13
Taiwan	3,71
Coréia do Sul	2,39
México	1,62
Brasil	0,94
Tailândia	0,63
China	0,50
Índia	0,40
Indonésia	0,30

(Fonte: Costa, 1997, extraído de Revista Amanhã, 1994)

Em relação aos recursos de conhecimento, já foi mostrado que boa parte do *know-how* adquirido na indústria calçadista é consequência de melhorias incrementais advindas de procedimentos de rotina no interior das empresas, ou então, adquiridos das empresas concorrentes, em virtude da intensa rotatividade da mão-de-obra existente no setor. Contudo, uma outra parte do conhecimento, assim como da infra-estrutura e do ensino, adquiridos pelas empresas, provém das diversas instituições montadas e estruturadas na região do Vale dos Sinos.

Estas instituições, auxiliam na formação da mão-de-obra, no fornecimento de infraestrutura, e na transmissão de novos conhecimentos as empresas calçadistas. As principais instituições existentes no Vale dos Sinos são: a Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo(FEEVALE), o Centro Tecnológico de Couro, Calçados e Afins(CTCCA), a Escola de Calçados do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial(SENAI), o Centro Tecnológico do Calçado do SENAI, a Associação Brasileira de Fabricantes de Calçados(ABICALÇADOS), a Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados(ABAEX), a Associação Comercial e Industrial(ACI), e a Feira Nacional de Calçados(FENAC S/A).

Entre as instituições acima apresentadas, o CTCCA é a que possui a estrutura mais completa no âmbito da prestação de serviços as empresas. O CTCCA é um centro provedor de serviços na área de calçados, couros e afins, sendo mantido pelo próprio setor privado mediante um pagamento mensal e proporcional ao tamanho de cada empresa. Segundo Garcia(1996), as principais atividades do CTCCA são: 1- promoção de estudos e pesquisas sobre novas fontes de materiais; 2- estímulo a formação e treinamento do pessoal empregado na indústria calçadista; 3- manutenção de um centro de documentação atualizado a disposição das empresas e do público em geral; 4- elaboração de projetos de implantação de empresas de calçados, na qual inclui assistência tecnológica, de materiais e *layout*; 5- assessoria especializada na área administrativa; 6- colaboração técnica as empresas do setor no diz respeito a distribuição; 7- organização e criação de normas técnicas e a emissão de certificados de conformidade. A prestação de todos estes serviços, confirmada por Garcia(1996) em sua pesquisa de campo, demonstra a importância desta instituição para a competitividade da indústria do Vale dos Sinos.

No que tange a formação da mão-de-obra, o Vale dos Sinos conta com duas importantes instituições: o SENAI e a FEEVALE, as quais mantêm vários cursos para a formação e o aperfeiçoamento da mão-de-obra nesta indústria. Segundo Garcia(1996), “o SENAI mantêm diversas unidades no Vale dos Sinos, que são responsáveis pela formação da mão-de-obra especializada tanto em nível de aprendizado industrial quanto em nível técnico. Além disso, mantêm um programa de treinamento de pessoal que será, ou está

empregado diretamente na produção, mediante convênios com produtores locais”. Ainda segundo ele, a FEEVALE é uma instituição de nível superior que também é responsável pela qualificação da mão-de-obra para esta indústria. Ela mantém cursos especificamente voltados para a área de couro e calçados, dos quais podemos destacar: Curso Técnico em Desenho de Calçados, Curso Tecnólogo em Couro, Curso Tecnólogo em Calçados e o Curso de Extensão em Estilismo de Calçados(Garcia, 1996). A formação, o conhecimento e infra-estrutura concedidos por estas instituições de ensino são pontos favoráveis para a vantagem competitiva do setor.

Em relação ao papel exercido pelas entidades representativas de classe, ACI-NH, Sindicato das Indústrias, ABICALÇADOS, e ABAEX, Garcia(1996) afirma que “é pequeno no que toca ao fomento de infra-estrutura à indústria local”. Segundo ele, a atuação destas entidades patronais concentram-se nas questões políticas de classe. Contudo prestam serviços informativos e jurídicos as empresas associadas. Já o sindicato ligado aos trabalhadores da indústria calçadista presta, por sua vez, serviços sociais, médicos e jurídicos aos trabalhadores associados. A respeito destas entidades podemos perceber que apesar da sua importância secundária, no que tange uma influência direta sobre a competitividade da indústria, são importantes na defesa do setor e dos trabalhadores respectivamente. A existência das entidades de classe é importante, pois ajudam a combater as distorções competitivas causadas pela política macroeconômica do governo.

Por fim, temos a FENAC S/A como instituição prestadora de serviços. A FENAC é uma empresa de capital misto que promove feiras e eventos para a indústria calçadista e outros setores da indústria nacional. Segundo Garcia(1996), o papel desta instituição para o setor calçadista tem sido bastante reduzido, principalmente porque, a feira é realizada apenas duas vezes por ano, sempre em uma única cidade da região, Novo Hamburgo. Esta constatação é um mau indício para a competitividade do setor. A reduzida atuação desta feira revela um baixo interesse das empresas em investirem na promoção e na imagem dos seus calçados. Isto é ruim, pois a indústria calçadista nacional carece de uma boa imagem, principalmente no mercado internacional. O baixo investimento das empresas na promoção e no marketing, dentro de uma articulação maior orientada pelas instituições, tem impedido

a promoção de um maior *upgrading* do calçado nacional. Assim, podemos constatar que a reduzida atuação FENAC é apenas uma consequência do modo de produção e distribuição que predomina entre as principais empresas exportadoras do setor.

No que tange ao transporte marítimo, o custo do frete tem sido um sério entrave enfrentado pelos exportadores de calçados nacionais. A maior parte da produção de calçados de couro do Vale dos Sinos é exportada através do porto de Rio Grande cujo custo do frete gira em torno de US\$ 0,50/par. Segundo o BNDES(1997), o custo do frete marítimo para a costa leste dos EUA atinge US\$ 0,43/par, enquanto os concorrentes mais agressivos, os asiáticos, pagam US\$ 0,19/par. Além disso, as constantes greves no sistema portuário prejudicam a imagem do calçado nacional, quanto a confiabilidade no cumprimento dos prazos. Em alguns casos, o fabricante, para cumprir os prazos estabelecidos no contrato, é obrigado a usar a via aérea a um custo bem maior, em torno de US\$ 1,50/par. Para que se reduza este Custo Brasil, que prejudica a competitividade do produto nacional, é necessário modernizar toda a infra-estrutura envolvida no transporte das mercadorias(melhores estradas, agilidade na alfândega, portos ágeis, modernos e baratos)(Festerseifer,1995). Para Costa(1993), além da adoção das medidas ressaltadas acima, a redução no Custo Brasil passa também por uma reforma na legislação portuária brasileira. De qualquer forma, a melhoria nos serviços portuários e de transporte depende de uma ação direta do Estado.

4.2.3.2 Condições de Demanda

Este fator determinante está relacionado com a composição da demanda (interna e externa),com o tamanho desta demanda(interna e externa), e com a sua taxa de crescimento.

Segundo Festerseifer e Gomes(1995), a composição da demanda nacional é marcada internamente pela pouca exigência do consumidor em relação a qualidade do calçado. Em geral, o consumidor nacional não faz grandes diferenciações entre um calçado de boa qualidade e um calçado médio. A preocupação do consumidor nacional está muito mais voltada para o preço do que as considerações ligadas ao conforto, a durabilidade, e até

mesmo a estética. No mercado externo, as empresas calçadistas não possuem qualquer ligação direta com os consumidores. Isto porque, a maior parte das vendas é realizada através de agentes externos. Esta forma de distribuição impede o estabelecimento de um fluxo direto de informações entre os fabricantes e os consumidores, impedindo, desta forma, que as empresas adaptem as exigências e aos gastos dos consumidores. Neste tipo de relação entre produtor e consumidor, não é o calçado que adapta ao gosto do consumidor, mas é o consumidor que se adapta ao preço do calçado.

Em relação ao tamanho da demanda, podemos afirmar que o Brasil possui um grande mercado consumidor, com um consumo anual, em 1996, de cerca de 422 milhões de pares de calçados, vide tabela 5. Este mercado, embora seja de proporções respeitáveis, possui uma demanda per capita baixa, em torno de 2 pares/ano. Nos EUA o consumo per capita gira em torno de 18 pares/ano.

Pela tabela 5, podemos perceber que o Brasil é único país, entre os países concorrentes, que possui a maior parte da sua produção voltada para o mercado interno (73,15 %). Se observarmos o conjunto da indústria de calçados nacional veremos que o mercado consumidor interno é uma fonte de vantagens para a indústria calçadista nacional, pois tem volume e proporciona maiores margens de lucro que o mercado externo. No Vale dos Sinos, a maior parte da produção calçadista é destinada ao mercado externo (80%), mas muitas das grandes empresas, que vendem interna e externamente, tiram a sua principal fonte de renda do mercado interno. O mercado interno é, no mínimo, uma fonte de sustentação de grande parte desta indústria.

Tabela 5 Síntese da produção de calçados nos principais países concorrentes do Brasil, em milhões de pares, 1996.

País	Produção (P)	Exportação (E)	Importação (M)	Consumo	P - E	(P - E) / P %
Brasil	529	142	35	422	387	73,15 %
Taiwan	85	75	10	20	10	11,76 %
Tailândia	450	327	1	124	123	27,33 %
Itália	496	447	140	189	49	9,87 %
Espanha	207	151	52	108	56	27,05 %
China	4.670	2.940	8	1.738	1.730	37,0 %
Indonésia	401	241	2	162	160	39,9 %
Malásia	68	45	16	39	23	33,82 %

(Fonte: Adaptado de ABAEX, 1996)

A taxa de crescimento da demanda interna é o terceiro item de que trata este fator determinante. Pelo gráfico 1, podemos observar que de 1990 a 1996 a evolução do mercado interno de calçados tomou basicamente duas trajetórias. A primeira foi a ocorrência de uma relativa estagnação do mercado até 1994, e o segundo foi um forte crescimento do mercado interno a partir da implantação do Plano Real, em julho de 1994. A estabilização da economia promovida pelo Plano Real concedeu um forte incremento na demanda interna. Em primeiro lugar, houve um aumento na renda real da população, por conta do fim do imposto inflacionário. Somando-se a isto, houve também uma recomposição dos mecanismos de crédito na economia. Este dois fatos explicam o forte incremento na demanda interna provocada pela estabilização econômica.

Gráfico 1 A Evolução do Crescimento da Produção e da Demanda



(Fonte: ABAEX,1996)

Contudo, o crescimento da produção e da demanda não se sustentaram nos anos posteriores ao nível atingido no final de 1994. Isto porque, que a sustentação da âncora cambial, através da combinação de taxas de juros altas e taxa de câmbio sobrevalorizada, provocou uma redução no nível de produção e emprego, principalmente entre o setor exportador. O desemprego provocado pela âncora cambial, reduziu o ritmo de atividade econômica do país, a partir da redução da sua demanda agregada. O aumento do desemprego e a redução nos investimentos, por conta das taxas de juros elevadas, prejudicaram a evolução da demanda interna, embora reconheça que o patamar de consumo interno se manteve, de 1994 a 1996, num nível sempre superior ao de antes da implementação do plano.

Para a indústria do Vale dos Sinos, o aumento súbito da demanda interna propiciado pela estabilização não compensou as perdas geradas no setor exportador, com a sobrevalorização do câmbio. Da mesma forma, não acarretou um aumento na capacidade produtiva direcionada para o mercado interno, devido as altas taxas de juros vigentes, em virtude da acirrada concorrência dos produtos asiáticos, e posteriormente devido a redução na demanda agregada, ocasionada pelo desemprego e redução dos investimentos na economia.

4.2.3.3 Indústrias Correlatas e de Apoio

Este terceiro fator determinante sistêmico analisa a competitividade das indústrias fornecedoras, correlatas e de apoio, assim como, a sua influência na competitividade das empresas fabricantes.

No Vale dos Sinos, as principais indústrias fornecedoras, correlatas e de apoio são: a indústria dos curtumes, a indústria de máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados, a indústria de componentes; os ateliês de costura, montagem e acabamento; e os agentes internos e externos que fazem a intermediação entre os produtores e os consumidores. Tendo em vista as explicações completas dadas sobre os curtumes e sobre os agentes, visto que, foram elementos fundamentais para explicar o processo de aquisição de insumos e a forma de distribuição vigente, limitemo-nos neste tópico a analisar a competitividade dos fornecedores de máquinas e equipamentos; componentes, ateliês, e as relações verticais entre fornecedores e fabricantes de calçados no Vale dos Sinos.

Existem atualmente, no Vale dos Sinos, cerca de 66 empresas que produzem máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins. Do conjunto das empresas que compõe o setor, a grande maioria é formada por micro e pequenas empresas, e o restante é formada por empresas de médio porte.

Em termos de atualização tecnológica, o perfil de modernização do setor de máquinas e equipamentos foi considerado baixo, principalmente no que tange à incorporação de tecnologias de base microeletrônica. Isto se deve, em parte, ao fato de que o setor, em geral, possui um alto nível de diversificação produtiva. Ao invés de buscar uma maior especialização produtiva, tal como ocorre com as concorrentes estrangeiras, as empresas, para sobreviver no ramo, procuram atender a todos as encomendas indistintamente. Assim, ao aceitarem produzir diversificadamente, as empresas passam a carecer de uma maior especialização, além de ser baixo o aproveitamento das economias de escala. Uma empresa do setor chega a produzir entre 40 e 50 diferentes tipos de máquinas e equipamentos (Costa,1993).

O segundo problema enfrentado pelas empresas do setor, diz respeito a freqüente carência de financiamentos a custos compatíveis com o exterior, tanto para o investimento na produção, como para a comercialização dos produtos. O alto custo do crédito interno para o financiamento da compra de máquinas e equipamentos está levando as empresas compradoras a adquirirem os equipamentos no exterior. Apesar dos financiamentos concedidos pelo BNDES para a compra de máquinas e equipamentos, tem sido mais barato para as empresas importar do exterior a comprar financiado no próprio local. Isto porque as condições externas de financiamento são normalmente melhores, com taxas de juros menores e auxiliada por uma taxa de câmbio sobrevalorizada, até 1997. Há de se ressaltar também que, em muitos casos, os bens de capital importados entram no país sem pagar o imposto de importação. Isto ocorre porque as máquinas e os equipamentos com similares nacionais, a pretexto de se tornarem “ex-tarifários”, acabam sendo isentos do Imposto de importação.

Por fim, a crise do setor produtor de calçados, que levou a falência diversas empresas, colocou no mercado, a preços muito favoráveis, um estoque respeitável de bens de capital, o que reduziu ainda mais as encomendas do setor(Costa, 1997).

No que tange a indústria de componentes, a produção é realizada por empresas de todos os portes, a exceção dos produtos químicos, cujas empresas são predominantemente de grande porte. Basicamente, os componentes envolvidos na produção de calçados incluem: os produtos químicos, os metais, os têxteis, as embalagens, e os sintéticos. A indústria de componentes está fortemente localizada no Rio Grande do Sul(RS), sendo este estado um importante pólo produtor e exportador de componentes, como mostra a tabela 6.

Tabela 6 Empresas fabricantes de componentes para couro e calçados

Componentes	Brasil	RS	Participação %
Palmilhas	125	75	60 %
Solados	190	110	58 %
Metais	210	160	76 %
Embalagens	80	55	69 %
Produtos Químicos para Couro	165	75	45 %
Produtos Químicos para Calçados Calçado	75	45	60 %
Têxteis e Sintéticos	185	70	38 %
Total	1.030	590	57 %

(Fonte: BNDES, 1999)

O setor de componentes é uma indústria correlata que apresenta uma elevada dependência em relação a indústria calçadista. Segundo Costa(1997), durante a década de 90, a indústria calçadista absorveu cerca de 93% das vendas totais de componentes. Esta forte dependência deixa o setor de componentes numa posição muito vulnerável em relação a indústria calçadista. O setor é extremamente vulnerável a qualquer crise do setor calçadista. Recentemente, a recessão no setor calçadista impactuou negativamente sobre a indústria de componentes, causando uma forte redução na produção e no emprego.

Segundo o BNDES(1999), o setor de componentes está procurando diversificar a sua produção, com vistas a atender a outros setores, principalmente a indústria química, reduzindo assim a sua dependência do setor calçadista. Uma solução alternativa e complementar para o setor seria buscar uma maior atuação no mercado internacional, muito embora o setor tenha aumentado a suas exportações, de US\$ 55 milhões em 1995, para US\$ 180 milhões em 1997. Todas estas soluções, entretanto, dependem da introdução de melhorias e inovações no âmbito produtivo e distributivo do setor.

No que tange a prestação de serviços, o recurso da subcontratação de ateliês é uma prática muito difundida no *cluster* do Vale dos Sinos. A prática da subcontratação consiste na terceirização de determinadas partes da atividade produtiva, tais como: pesponto, costura, corte, modelagem e montagem. Na maioria das empresas, especialmente as de médio e grande porte, a terceirização não visa ocupar o espaço das seções de produção, mas

apenas complementá-las. A exceção das pequenas empresas, a subcontratação é usada apenas para contornar os “gargalos” da produção. A quase totalidade das empresas calçadistas a utiliza, seja para reduzir os custos de produção, seja para atenuar os choques de demanda. A subcontratação é, portanto, imprescindível para a manutenção da flexibilidade e o bom funcionamento da indústria. Como afirma Ruas(1995), “o trabalho subcontratado não é apenas um recurso externo que é adotado somente em casos eventuais de flutuação da demanda, mas passa a constituir uma espécie de “organismo” interno à estrutura do *cluster*”.

Em termos de competitividade, os ateliês constituem um recurso extremamente importante para a flexibilidade das empresas calçadistas no interior do *cluster*. Os ateliês oferecem a vantagem de produzir sem representar um custo fixo para as empresas. Quando há um crescimento inesperado nas encomendas, acima da capacidade normal de produção, não há meio das empresas atenderem a todos os pedidos num prazo determinado, sem o auxílio da subcontratação. A subcontratação amortece a formação de “gargalos” provocados pelos choques de demanda.

No Vale dos Sinos, os ateliês complementam a estrutura do *cluster*, proporcionando uma eficiência coletiva, mas só sob o aspecto da flexibilidade. Em termos efetivos, entretanto, “não há nas relações de subcontratação um padrão de especialização horizontal interfirmas, mas sim uma relação pouco estável e de relativa dependência econômica e tecnológica dos ateliês em relação às empresas contratantes”(Ruas, 1995). Ou seja, os ateliês servem apenas como prestadores de serviços complementares as empresas, não servindo como substitutos efetivos que se proponham a gerar eficiência coletiva a partir de um relacionamento de maior proximidade e especialização dentro do *cluster*. As empresas subcontratadas além de não manterem uma relação de proximidade estável com as empresas produtoras, possuem uma base técnica do capital e do trabalho muito inferior ao empregado nas próprias empresas calçadistas. A relação atual entre produtores e subcontratantes no Vale dos Sinos se situa num nível muito abaixo do estabelecido em países concorrentes como a Itália.

De um modo geral, as relações estabelecidas no *cluster* do Vale dos Sinos, entre clientes e fornecedores, expressam eficiência coletiva apenas no que tange a “otimização no abastecimento”. A aglomeração da cadeia produtiva no interior do cluster permite um abastecimento de bens e serviços rápido e eficiente, restringe o comportamento oportunista de alguns fornecedores, e reduz os custos de transação em geral, concedendo a as empresas produtoras um ganho de produtividade associado a eficiência coletiva.

A despeito de haver alguma cooperação, coordenação e divisão do trabalho, principalmente entre as pequenas empresas, que terceirizam partes da sua produção, as relações cliente-fornecedor existentes no Vale dos Sinos deixam ainda muito a desejar no que tange a interação, interdependência e especialização, principalmente se compararmos com o grau de cooperação e especialização obtido nos *clusters* da Itália.

Em termos de interação, as relações que predominam entre clientes e fornecedores são de relativa instabilidade. Nas relações entre as empresas e ateliês, a despeito de haver uma certa informalidade nas relações contratuais, a questão do custo da mão-de-obra é o fator mais importante para a manutenção da subcontratante. Nas relações entre empresas e agentes, o relacionamento também é marcado pela instabilidade. Isto porque, os fatores que predominam no fechamento do contrato entre o agente e a empresa fabricante são o preço e o prazo de entrega.

No que tange a questão da interdependência equitativa de relações, verifica-se que há uma dependência econômica das empresas subcontratantes em relação as empresas produtoras, da mesma forma em que há, uma relativa dependência das empresas produtoras em relação aos agentes. Isto ocorre porque, tanto os fabricantes como os ateliês não buscam uma maior diferenciação e especialização, respectivamente. Esta homogeneização da produção e da prestação de serviços cria uma situação onde só preço prevalece.

Nestes termos, a concorrência intra-empresas acaba por concentrar os ganhos nos setores de distribuição, aos quais possuem maior poder de monopólio. Não há, portanto, um equilíbrio de forças entre as partes que distribua corretamente os lucros obtidos nesta

indústria. Este desequilíbrio de forças é um dos fatores responsáveis pela manutenção da atual estrutura de produção e distribuição, na qual a empresa produtora perde muito da sua margem de lucro por não possuir, em muitos casos, qualquer estrutura de comercialização e marketing.

Finalmente, no que tange a especialização, verifica-se uma dependência tecnológica dos ateliês em relação as empresas produtoras. Os ateliês possuem uma estrutura de produção muito inferior as empresas. O trabalhador do ateliê é, em geral, menos qualificado que o das empresas, e o maquinário utilizado pelo ateliê é, em geral, inferior ao das empresas. No entanto, como afirma Ruas(1995), “a baixa qualificação técnica não impede que o trabalho subcontratado seja feito dentro das especificações necessárias”, mas mostra que as subcontratantes não estão em condições de serem substitutas efetivas das seções de produção das principais empresas. Por isso, os ateliês representam apenas uma produção complementar das empresas e não substituta, a exceção das pequenas empresas. A especialização técnica dos ateliês é uma condição fundamental para o aprofundamento efetivo das relações de produção no interior do *cluster*.

Assim, são as condições favoráveis advindas da aglomeração e do fornecimento eficiente em bens e serviços que conferem ao *cluster* do Vale dos Sinos ganhos de eficiência coletiva, os quais são importantes para a competitividade das empresas individualmente. Contudo, não há uma maior interação, interdependência equitativa e especialização, tal como existe na Itália, que justifique um ganho maior na eficiência coletiva. Por essa razão, a associação do conceito de eficiência coletiva com o da relação cliente-fornecedor fica vinculada unicamente as condições de abastecimento e acesso facilitado aos bens e serviços ofertados no interior do *cluster*.

4.2.3.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade entre as empresas

Este quarto fator determinante analisa a natureza da rivalidade interna, da cooperação e da coordenação entre as empresas, e tem como objetivo, analisar o impacto da estrutura concorrencial, revelada no interior do *cluster*, sobre a competitividade das empresas calçadistas lá existentes.

Segundo Ruas(1995), a natureza das relações interfirmas horizontais difere bastante da natureza das relações interfirmas verticais. Isto porque, enquanto a concorrência interfirmas horizontais gera externalidades positivas a partir das melhorias técnicas e organizacionais advindas da competição, as relações interfirmas verticais geram externalidades positivas a partir do desenvolvimento de relações de colaboração e proximidade em toda cadeia produtiva. Ainda segundo o autor, é possível esperar de um *cluster* integrado, relações ambíguas de competição e proximidade entre as empresas concorrentes. Na indústria calçadista, as empresas concorrentes podem beneficiar-se das relações de proximidade, quando: 1- estabelecem consórcios para compras, vendas, e P&D comuns; 2- trocam informações sobre o produto ou sobre os métodos de produção; 3- estabelecem contratos para empréstimos de máquinas e equipamentos. Estes três itens são a base da cooperação interfirmas concorrentes existente na indústria calçadista.

Em relação a rivalidade entre as empresas, Zawislak(1995) afirma que: “os concorrentes são uma fonte restrita, pois é difícil encontrar, no setor, duas firmas competindo pela mesma fatia do mercado de forma harmoniosa e cooperativa”. Isto significa que: a concorrência entre as empresas calçadistas no Vale dos Sinos não é um fator muito relevante para a melhoria da competitividade, não causa estímulos endógenos de melhoria e inovação nas empresas, na direção de uma maior eficiência dinâmica. Contudo, a existência no mercado de um grande número de empresas calçadistas competindo em diversos segmentos de mercado e formando uma baixa concorrência entre si acaba fortalecendo alguma forma de cooperação entre as empresas do setor.

Zawislak(1995) chama de “pseudoconcorrentes” as empresas que produzem o mesmo produto mas que atuam em mercados diferentes. As empresas “pseudoconcorrentes” costumam trocar idéias e conhecimentos umas com as outras sem o risco de sofrerem qualquer tipo de revés. No Vale dos Sinos, existe troca de informações e conhecimentos, principalmente entre as firmas “pseudoconcorrentes”. Esta cooperação interfirmas ocorre quando uma firma convida os representantes da empresa “pseudoconcorrente” para fazer uma visita a sua linha de produção. Para Zawislak(1995) existe uma boa reciprocidade cooperativa entre as empresas calçadistas “pseudoconcorrentes” no Vale dos Sinos.

Ruas(1995) estudou as relações de cooperação inter-firmas horizontais na indústria, representada estatisticamente na tabela na tabela 7. Segundo este autor, as relações de cooperação que predominam no Vale dos Sinos são as trocas de informação inter-empresas. O intercâmbio de informações pode ser feito de forma direta ou indireta, não havendo quaisquer barreiras que impeçam a sua difusão. Todas as firmas podem acabar tendo acesso as mesmas informações e conhecimento, isto porque, a aquisição de informações é amplamente difundida nesta indústria.

Tabela 7 Relações Horizontais entre Fabricantes de Calçados

Intensidade das relações(em %)	Freqüente	Ocasional	Nenhuma
Participação em consórcios	-	-	100 %
Contratos para empréstimos de máquinas	11 %	11 %	78 %
Troca de Informações entre firmas	22 %	67 %	11 %
Visitas em outros produtores	11 %	89 %	-
Visitas de outros fabricantes	17 %	83 %	-
Troca de informação em reuniões sociais	28 %	28 %	44 %
Uso de Boletim da Associação dos Fabricantes	44 %	39 %	17 %

(Fonte: Ruas, 1995)

Enquanto que a difusão formal e direta do conhecimento marca as relações de cooperação entre as empresas concorrentes, a transferência informal do conhecimento é fruto da grande facilidade com que as informações se difundem nesta indústria, principalmente no interior do *cluster*. A difusão informal do conhecimento torna-se ainda mais fácil devido: a ausência de barreiras tecnológicas neste setor, a grande rotatividade da

mão-de-obra existente, a ação dos agentes externos no repasse dos seus conhecimentos, e ao intercâmbio de informações realizado entre os trabalhadores das empresas.

Por fim, as empresas podem adquirir o conhecimento através do uso da engenharia reversa. Por este método, uma firma adquire no mercado o calçado do seu concorrente e trata de desmontá-lo a fim de conhecer os detalhes diferentes que possam existir e que ela não conhece. É feito um desmanche formal do produto pelos modelistas, que a seguir tentam reproduzir um novo modelo com características semelhantes ou iguais ao modelo original. Esta é uma das transferências de conhecimento mais comuns no setor. A facilidade com que as informações se difundem na indústria calçadista, e principalmente no interior do cluster, reduzem a importância da troca de informações como meio de cooperação.

A cooperação inter-empresas existente no Vale dos Sinos, que se fundamenta na troca formal e informal de conhecimentos, não é uma condição suficiente para melhorar a competitividade das empresas fabricantes. Para que a cooperação inter-empresas efetue mudanças na competitividade das empresas, é necessário uma maior união dos produtores, principalmente os pequenos, na formação de consórcios para compra de matérias-primas e venda dos calçados. O objetivo da formação destes consórcios é propiciar aos produtores uma maior participação nas margens de lucro da indústria, já que, atualmente, grande parte desta margem fica concentrada com os distribuidores. É importante concentrar maiores margens nas “mãos” dos produtores, de forma que, possam realizar investimentos em melhorias e inovações no produto e no processo, assim como, possam também investir mais na imagem do produto.

Atualmente, a comercialização fragmentada das empresas tem enfraquecido o produtor frente ao fornecedor e ao distribuidor, diminuindo, assim, substancialmente, as suas margens de lucro. A dependência das empresas frente aos distribuidores, através da intermediação dos agentes, tem sido um grande empecilho para a realização de mudanças no setor. Isto porque, a estrutura de produção e comercialização de grande parte da indústria é realizada por agentes distintos: pelas empresas que só produzem, e pelos agentes externos que se encarregam da distribuição. Em troca de uma distribuição “garantida”

muitas empresas não investem na promoção dos seus produtos, produzindo-os com um baixo valor agregado no mercado internacional. Este é um ciclo vicioso, pois as empresas não tem recursos para sozinhas modificar este panorama. Assim, somente a união dos produtores poderia propiciar uma maior concentração de recursos, os quais, permitiriam um crescimento dos investimentos nesta indústria. Esta seria, portanto, a forma de cooperação que poderia trazer os resultados mais concretos de que as empresas calçadistas necessitam.

No que tange a coordenação das atividades inter-empresariais, o *cluster* do Vale dos Sinos não possui um grau de coordenação da produção tal como existe atualmente na Itália. Os distritos industriais italianos, inclusive os produtores de calçados²⁹, possuem uma ampla divisão do trabalho, no âmbito das pequenas empresas, de tal forma que só algumas empresas mantêm um contato direto com o mercado. Estas empresas recebem os pedidos e produzem os bens fazendo uso de uma densa rede de subcontratados especializados em fases concretas do processo produtivo. Os distritos italianos costumam obter um êxito máximo com a especialização flexível.

No Vale dos Sinos, por outro lado, a divisão do trabalho entre as empresas produtoras de calçados é relativamente extensa, mas a coordenação entre elas é restrita. As empresas subcontratadas não substituem efetivamente as etapas de produção das empresas produtoras, mas apenas as complementam. Como já foi supracitado, os ateliês servem apenas como prestadores de serviços complementares às empresas, não servindo como substitutos especializados, pois não possuem uma relação de proximidade adequada e uma base técnica a altura da existente nas próprias empresas. No Vale dos Sinos, a subcontratação não se propõe a gerar eficiência coletiva a partir de um relacionamento de maior proximidade e especialização no interior do *cluster*, sendo apenas uma forma econômica de complementar a produção e de manter uma relativa flexibilidade produtiva no interior do *cluster*.

Entretanto, o papel da coordenação no interior do *cluster* se torna mais visível quando analisamos as relações entre as empresas e os agentes externos. Sob este aspecto, os agentes

²⁹ Ver Triglia, 1992, pag 66-70.

exportadores exercem um importante papel na coordenação e na orientação do esforço produtivo das empresas. Os agentes externos do Vale dos Sinos têm um papel semelhante ao dos *impannatori* dos distritos italianos. Eles coordenam a produção das empresas exportadoras de acordo com as necessidades do mercado, mantendo uma total independência em relação a elas. Os agentes colocam o calçado especificado e o volume requerido a várias empresas, e daí contratam a empresa que oferecer as maiores vantagens em termos de preço e qualidade. O relacionamento, entretanto, é meramente comercial, não havendo grandes preocupações com o desenvolvimento dos produtores.

Como os agentes externos tem o controle dos pedidos feito pelos importadores, e como as empresas dependem destes intermediários para distribuírem os seus produtos, os agentes possuem um grande poder de barganha sobre as empresas. Embora estes aspectos negativos pesem sobre os agentes, o seu papel na coordenação das atividades produtivas das empresas são de suma importância para o andamento das atividades do setor. Assim concluímos que: a coordenação exercida pelos agentes poupa as empresas de dispendiosos custos de promoção e comercialização, assim como, dos riscos de encalhe das mercadorias, sendo, no entanto, um dos principais fatores responsáveis pela imutabilidade do setor.

4.2.3.5 Acaso

São os acontecimentos ocasionais e fortuitos, que estão fora do alcance das firmas, e que acarretam mudanças na posição competitiva estabelecida. Nessa categoria de ocorrências estão: as guerras, os choques externos, as mudanças drásticas nos custos dos fatores, as rupturas tecnológicas, entre outros. A ruptura provocada por estes acontecimentos fortuitos acarreta mudanças na estrutura concorrencial vigente.

No caso da indústria calçadista, a descontinuidade tecnológica provocada pela introdução dos equipamentos de base microeletrônica provocou o surgimento de um novo paradigma tecnológico. A base deste novo paradigma é a revolução microeletrônica que se difundiu pela indústria através dos processos de automação programável.

A utilização das novas tecnologias na indústria calçadista propiciou um aumento na produtividade, que reduziu os custos e possibilitou ganhos qualitativos em relação às práticas tradicionais. De certa forma, o emprego das novas tecnologias contrabalançou a tendência imanente do setor calçadista, que é a de procurar produzir sempre nas localidades onde os custos de mão-de-obra são reduzidos.

Com o advento da especialização flexível, a produção em larga escala passou a não ser tão essencial para o sucesso da empresa. Houve uma alteração profunda na relação escala, automação e flexibilidade. A especialização flexível não tem mais relação direta com a produção em massa. As economias de escala foram substituídas pelas economias de escopo, e as grandes empresas passaram a utilizar tecnologias flexíveis, visando a produção de bens e serviços para vários mercados segmentados.

As empresas do setor calçadista, localizadas na Itália, na França e na Alemanha, costumam utilizar-se dos equipamentos de base microeletrônica, como forma de compensarem o alto custo vigente das suas forças de trabalho. Não que estes equipamentos reduzam substancialmente os custos de produção, mas sim, porque imprimem uma maior qualidade ao produto. A utilização destes equipamentos se amolda na estratégia das empresas de procurarem atuar nos nichos de mercado, onde a *griffe*, o *design* e a qualidade são mais importantes do que o preço. A difusão das novas tecnologias permitiu que as empresas destes países se aprofundassem na especialização flexível, o que possibilitou uma maior agilidade de resposta às exigências dos consumidores e as mutações do mercado.

Em função da emergência do novo paradigma fundamentado na tecnologia da informação, as empresas calçadistas européias estão passando por uma profunda reestruturação. As empresas estão se tornando organizações mais ágeis e flexíveis, com menos níveis hierárquicos, cada vez mais especializadas na sua atividade mais eficiente, e sempre se organizando em *networks* de produção. Atualmente, muitas das grandes empresas calçadistas que se reestruturaram transformaram-se em *networks* de pequenas empresas, e muitas parcerias entre empresas rivais, antes inimagináveis, hoje se multiplicam (Thorstensen, Nakano, Lima e Sato, 1994).

A descontinuidade tecnológica provocada pelo avanço das novas tecnologias de base microeletrônica é um caso clássico de um acontecimento fortuito decorrente da Terceira Revolução Industrial que tem causado alterações na estrutura concorrencial não só na indústria calçadista, como um todo, mas em todo o tipo de indústrias.

4.2.3.6 Governo

No Brasil, o Governo é um fator determinante que influencia direta e indiretamente a competitividade das empresas. Sua influência direta é decorrente do seu controle sobre as variáveis-chaves que se abatem sobre a competitividade das empresas. São elas: as variáveis macroeconômicas (câmbio e juros), a estrutura de financiamento, e a política fiscal. Já a sua influência indireta na competitividade das empresas, é fruto da sua influência na melhoria dos demais fatores determinantes do sistema. Esta explicação é uma versão adaptada da metodologia original, isto porque, Porter afirma que o verdadeiro papel do Governo na competitividade das empresas deve-se restringir a influenciar os demais fatores determinantes. Ou seja, o Governo deve exercer apenas uma influência indireta na competitividade das empresas.

Seu ponto de vista tem lógica, se tomarmos por base a posição do governo na economia americana, onde o Banco Central é independente, onde grande parte do financiamento para a indústria é realizado pelo setor privado, e onde a carga fiscal não se altera tão freqüentemente como no Brasil. Desta forma, só podemos aceitar o seu ponto de vista se considerarmos que a análise da competitividade esteja sendo realizada em economias nacionais fortes e estáveis, onde a política macroeconômica segue uma trajetória estável e previsível, e onde as variáveis macroeconômicas (câmbio e juros) não são obstáculos ou sustentáculos da competitividade das empresas.

Para analisar a influência do Governo na competitividade da Indústria Calçadista do Vale dos Sinos, devemos analisar primeiramente o impacto da política macroeconômica na competitividade da indústria. Esta análise passa necessariamente por uma avaliação dos efeitos da estabilização sobre a indústria e sobre os demais fatores determinantes. Em

segundo lugar, deve ser analisado a questão do financiamento da indústria. Deverá ser analisado o papel do BNDES no financiamento desta indústria, tanto para a modernização do processo produtivo quanto no fornecimento de créditos para capital de giro. Deverá ser analisado também quais as políticas protecionistas que tem sido adotadas para esta indústria, e qual tem sido o papel do governo na concessão dos incentivos fiscais, em nível federal, estadual e municipal a esta indústria.

A análise da influência do Governo sobre a indústria calçadista do Vale dos Sinos em tempos recentes, passa necessariamente por uma avaliação do panorama econômico brasileiro após a estabilização. A estabilização da economia, após a implementação do Plano Real, ancorou-se basicamente numa combinação de taxas de câmbio sobrevalorizadas e taxas de juros elevadas. Esta combinação foi um ingrediente fundamental no combate a inflação, mas prejudicou sensivelmente a competitividade do país no exterior. Por causa disto, esta combinação tem levado a economia brasileira para uma armadilha, a qual tem prejudicado sensivelmente o seu crescimento.

Nos primeiros meses da estabilização, quando o Real valia US\$ 0,82, a exportação representou um prejuízo certo para a indústria calçadista. Segundo a opinião de um diretor de empresa do setor: “nos sentíamos colocando reais dentro da caixa de sapato, antes dela ser fechada e embarcada para o exterior”. Os exportadores sofreram os efeitos da moeda sobrevalorizada até meados de 1997, quando o dólar começou a ter uma cotação próxima a US\$ 1,10. Somente a partir desta cotação os empresários começaram a empatar entre receitas e despesas³⁰. Basicamente, a queda nas exportações estão relacionadas a dois fatores: 1- ao aumento do poder de compra da moeda nacional frente ao dólar, que acabou retirando competitividade das exportações brasileiras de um modo geral, e da indústria calçadista em particular; 2- ao aumento da concorrência dos calçados asiáticos, em especial os provindos da China.

Segundo pesquisa realizada por Costa(1997), foi constatado que no segundo semestre de 1994 houve uma queda de 22,3% nas exportações de calçados em relação ao mesmo

³⁰ Ver Estado de S. Paulo, 27/06/99.

período do ano anterior. A consequência direta da política de valorização cambial, foi a queda nas vendas de calçados para os EUA, como podemos ver na tabela 8, agravada pelo acirramento da concorrência dos calçados asiáticos (Costa, 1997).

Tabela 8 Exportações Brasileiras de Calçados para os EUA: 1992-1996

Anos	Pares(mil)	US\$ FOB (mil)	Δ % em US\$
1992	107.493,6	1.012.357,6	-
1993	137.489,7	1.366.199,5	+ 35 %
1994	121.591,5	1.143.684,2	- 16,28 %
1995	93.538,4	1.002.242,4	- 12,36 %
1996	97.008,6	1.143.666,0	+ 14,11 %

(Fonte: Adaptado de Costa, 1997)

No âmbito do mercado interno, a abertura da economia e a sobrevalorização do câmbio abriram o mercado interno para a importação de calçados. Os calçados importados, sobretudo os asiáticos, arrebataram rapidamente uma boa parte do mercado nacional. Seus preços eram incomparavelmente mais baixos, pois além de serem produtos competitivamente mais baratos, tinham financiamentos subsidiados, e se beneficiaram da sobrevalorização do Real, o que permitiu a eles se tornarem ainda mais baratos. Por causa disto, até mesmo as empresas calçadistas nacionais realizaram importações de calçados.

Pela tabela 9, podemos verificar que a partir da implementação do Plano Real, as importações cresceram cerca de sete vezes mais que observado na abertura da economia em 1990. Isto mostra claramente que as importações avançaram sobre uma parte importante do mercado nacional, embora seja reconhecido que a estabilização propiciou um aumento no consumo de uma maneira geral.

Tabela 9 Importações Brasileiras de calçados

Anos	Valores em US\$ mil	Δ % em US\$	Δ % em US\$ Acumulado
1990	25.365,4	-	-
1991	39.533,3	+ 55,85 %	+ 55,85 %
1992	18.149,7	- 54,09 %	- 28,44 %
1993	40.719,5	+ 124,35 %	+ 60,53 %
1994	88.224,6	+ 116,66 %	+ 247,81 %
1995	208.847,0	+ 136,72 %	+ 723,35 %

(Fonte: Adaptado de Costa, 1997)

Para a indústria de calçados do Vale dos Sinos, a estabilização fundamentada na âncora cambial não trouxe resultados benéficos. A indústria do Vale dos Sinos exporta quase 4/5 da sua produção, e a expansão ocorrida no mercado consumidor por causa da estabilização, em decorrência da restauração dos mecanismos de crédito e da anulação do imposto inflacionário, não compensaram a indústria das perdas sofridas com as exportações.

As perdas ocorridas nos segmentos exportadores prejudicaram muito os produtores, pois a maior parte da indústria está estruturada para a exportação, e todo o redirecionamento da indústria envolve um grande dispêndio de recursos por parte das empresas. Parte das empresas exportadoras tiveram que remodelar todo o seu sistema produtivo e distribuidor numa conjuntura envolvendo uma acirrada concorrência por parte dos produtos asiáticos.

Na verdade, grande parte das empresas não estava, de fato, preparada e nem tinham recursos para reorientar a sua produção para o mercado interno. Por causa disto, muitos produtores faliram ou reduziram a sua atividade produtiva, e a indústria perdeu muito com o novo modelo econômico que se estruturou no país. O resultado deste processo foi uma redução no nível de ocupação de 257,6 mil empregos em 1993 para 213 mil em 1996. Uma perda absoluta de 44,4 mil empregos em três anos (Costa, 1997).

Diante de tal destruição, o Governo resolveu agir, estabelecendo a partir de maio de 1995 um programa de financiamento e proteção direcionado a indústria calçadista. Este programa se compôs a partir de uma linha de crédito emergencial, além de medidas de proteção a indústria, tomadas a partir da elevação das alíquotas de importação. Para esta linha de crédito estavam inclusas todas as empresas contidas na cadeia produtiva do setor.

No que tange ao capital de giro e a modernização produtiva, o programa estabelecido concedia financiamentos as empresas candidatas que realizaram investimentos nos últimos 12 meses ou que possuíam projetos viáveis de modernização produtiva. O financiamento contempla os investimentos empregados em compra de equipamentos, participação em feiras, treinamento de pessoal, marketing, entre outros.

Em termos de capital de giro, o financiamento pode chegar a 100% do valor do investimento, mas as condições básicas de financiamento são: a concessão de 80% da aplicação programada, com prazos de até 2 anos de carência e 8 anos para a quitação da dívida, o estabelecimento de uma taxa de juros de longo prazo(TJLP) de 4,5% ao ano para o investimento fixo e de 6,5% para o capital de giro (adaptado de Zero Hora, 4/6/95, Costa,1997).

No que tange às importações de calçados, as importações que estavam sendo taxadas em cerca de 20%, saltaram para um patamar que varia entre 47% e 63%. Esta medida foi tomada em maio de 1995, com validade de 1 ano, mas foi prorrogada até 2001, dentro de um novo programa de reduções graduais das tarifas até o limite dos antigos 20%, com a mesma alíquota que as demais mercadorias da Nomenclatura Brasileira de Mercadorias(NBM). O cronograma de reduções é de 4 pontos percentuais ao ano, vigorando as seguintes alíquotas: 40% até o final; de 1996; 36% em 1997; 32% em 1998; 28% em 2000 e 20% em 2001 (adaptado de ABICALÇADOS 1996, Costa, 1997).

De fato, o governo agiu em defesa do setor, protegendo-o das importações e liberando recursos de financiamento para capital de giro e modernização, através do BNDES, a taxas de juros reduzidas. Contudo, segundo pesquisa de Costa(1997), nem todas as empresas apresentaram as mesmas condições de acesso ao crédito. As pequenas empresas se defrontaram com grandes dificuldades, devido basicamente a falta de garantias, a inadimplência, e a dificuldade na apresentação de projetos. Devido as rígidas exigências do BNDES em termos de projetos e garantias, até mesmo as médias e grandes empresas tiveram entraves na liberação dos financiamentos. O resultado deste processo foi que o BNDES só liberou US\$ 58,7 milhões em financiamentos, diante de uma solicitação de US\$125,0 milhões, do conjunto das empresas interessadas.

Em relação aos incentivos fiscais, tem havido no Brasil uma verdadeira guerra fiscal entre os estados, envolvendo os governos federal, estadual e municipal. Na ânsia de promover o desenvolvimento e combater o desemprego, os governos estaduais travam entre si uma verdadeira disputa para atrair o capital produtivo para dentro do seu estado. Para incentivar o capital, os governos estaduais financiam o pagamento do ICMS em até 75%, com longos prazos de pagamento e taxas de juros subsidiadas. Além destes benefícios, temos os incentivos concedidos pelos governos municipais, com isenções e financiamentos normalmente associados a infra-estrutura e ao IPTU. Em relação ao governo federal, foi criada uma lei de incentivo ao investimento que trata da isenção temporária do imposto de renda para as empresas que se instalam nos estados do Nordeste. A variação deste benefício é negociada no âmbito da SUDENE. “A isenção é concedida por um prazo de dez anos, mas é renovável por mais cinco, com redução de 50% na alíquota, para reinvestimentos” (Costa, 1997).

No caso da indústria calçadista, a concessão destes incentivos por parte dos estados nordestinos, especialmente os estados da Paraíba, Ceará e Bahia, tem acarretado uma grande fuga de empresas do Vale dos Sinos. As empresas começaram a ir para o Nordeste na década de 80, em busca da isenção no pagamento do imposto de renda, incentivo oferecido pela SUDENE. Atualmente, são os programas de incentivos estaduais que tem atraído as empresas calçadistas do RS (Balanço Anual, 1997).

Para estancar a migração de empresas calçadistas para o Nordeste, o governo do RS criou o Fundopem Nosso Emprego. Este programa visa basicamente estimular a implantação de empreendimentos industriais no estado, com o objetivo de ampliar a oferta de empregos e os investimentos industriais no estado. O programa concede um financiamento de até 60% do ICMS a ser recolhido, as empresas dispostas a gerar um mínimo de 30 novos postos de trabalho no estado. Seu prazo de duração é de oito anos, e os encargos financeiros são subsidiados. Este programa auxilia basicamente as empresas nas amortizações dos investimentos em capital físico, não importando se os recursos utilizados são próprios, de terceiros ou mesmo financiados pelo BNDES.

Enquanto isso, nos estados do Nordeste, os financiamentos chegam a 75% do ICMS a ser recolhido, com prazos que chegam a dez anos, mais uma carência que varia de três a cinco anos. Em estados como o Ceará, os funcionários não são contratados diretamente pelas empresas. Eles trabalham sob a forma de cooperativas que o próprio governo estadual se encarrega de organizar. Com a organização das cooperativas, as empresas ficam livres do recolhimento de vários tributos que incidem sobre a folha de pagamento dos empregados.

Um outro tipo de subsídio, recentemente empregado por estados como Bahia e Ceará, é o incentivo as exportações. Os estados oferecem às empresas empréstimos automáticos que correspondem a um percentual incidente sobre o valor FOB(*Free On Board*) da exportação. Estes empréstimos são concedidos por bancos estaduais, com taxas de juros subsidiadas e prazos de pagamento que variam de dez a quinze anos mais carência de três anos. Os recursos utilizados para este empréstimo provém dos repasses da União que são definidos por lei para os estados do nordeste (Costa, 1997).

Além dos incentivos concedidos no Nordeste serem muito superiores aos concedidos pelo programa Fundopem Nosso Emprego no Rio Grande do Sul, os salários pagos pela indústria calçadista no Nordeste, são em média, a metade dos salários pagos no Vale dos Sinos. Por causa desta disparidade de benefícios, a fabricação de calçados realizada no

Nordeste possui um custo de produção médio em torno de 83,6% do custo de produção médio procedente do Vale dos Sinos.

Por causa disto, muitas empresas calçadistas, do RS e de SP, tem se dirigido para o Nordeste. Segundo pesquisa realizada por Costa(1997) de 41 empresas entrevistadas, 28 delas afirmam que poderão se engajar numa possível transferência para o Nordeste. É portanto expressivo, o número de empresas com possíveis interesses em se deslocar para regiões mais favoráveis. Para Costa(1997), a tendência futura do setor no Vale dos Sinos é intensificar o deslocamento para as regiões que apresentem as vantagens espúrias mais favoráveis. É bom lembrar que o deslocamento para outras regiões do país é realizado quase que exclusivamente por empresas de grande porte. Isto porque um empreendimento desta monta exige um dispêndio financeiro que as empresas de pequeno e médio porte não estão, normalmente, em condições de realizar.

Para as empresas que se mantêm no Vale dos Sinos, as vantagens que restam são apenas aquelas vantagens autênticas criadas na própria indústria, que são difíceis de se adquirir, mas que dão a indústria uma vantagem competitiva sustentável, que propicia a competitividade pelo aumento da produtividade, e não pelo incremento nos subsídios. O menor custo de produção apresentado pelas empresas que se transferiram para o Nordeste é uma prova clara de que a política de isenção de impostos e o baixo custo da mão-de-obra são fatores determinantes fortíssimos para a competitividade em custos nesta indústria. Contudo, se pensarmos numa indústria calçadista desenvolvida, fabricando calçados com alto valor agregado, tal como fazem as empresas italianas preponderantemente, a atual onda de benefícios oferecidos pelos estados nordestinos em nada está contribuindo para isso. A competição espúria, proporcionada pelas vantagens salariais e subsídios fiscais, apenas auxilia no desencaminhamento dos verdadeiros problemas do setor. As transferências de empresas para o Nordeste é uma prova clara da importância do governo na determinação dos rumos da indústria calçadista.

5- Considerações Finais

Os anos 90 têm colocado a indústria calçadista do Vale dos Sinos diante de um novo ambiente competitivo. Pressionada pela concorrência dos produtores asiáticos, especialmente os chineses, nos mercados internos e externos, esta indústria se vê frente a um novo desafio(Costa, 1997). A iminente perda de competitividade do calçado nacional no mercado externo, antes mesmo da estabilização da economia, está muito associada a concorrência direta do calçado chinês, que passou recentemente a competir nos mesmos segmentos de mercado do calçado nacional, só que, com um preço quase 30% mais barato. Como já foi ressaltado, as condições espúrias de competitividade estabelecidas pela China são os fatores responsáveis pelo crescimento desta indústria no mercado externo. O crescimento de 33% das exportações chinesas(entre 1996 e 1997), para o mercado norte americano, num período em que houve uma redução de 12% das exportações nacionais para o mesmo mercado, é uma prova da necessidade de se realizarem mudanças profundas na estratégia competitiva de toda a indústria calçadista nacional.

A indústria calçadista do Vale dos Sinos ainda direciona basicamente a sua estratégia competitiva na direção dos baixos custos de produção, especialmente através dos baixos custos da sua mão-de-obra. A estrutura que se moldou durante a década de 70, através da intermediação dos agentes na distribuição dos calçados no mercado externo, conduziu naturalmente a indústria a fundamentar a sua estratégia competitiva para os baixos custos, na medida em que, as empresas calçadistas exportadoras não arcavam com os custos de distribuição, pois a produção era inteiramente comprada pelos importadores estrangeiros, por intermédio dos agentes externos nacionais. Por este sistema, todos saíam ganhando, pois as empresas produtoras não arcavam com os custos e os riscos da distribuição, e os importadores compravam os calçados nacionais a um preço muito mais barato.

Com o advento da Terceira Revolução Industrial, as indústrias calçadistas passaram a ter acesso as novas tecnologias de base microeletrônica, o que transformou a produção de calçados num tipo de empreendimento, muito mais caro e sofisticado. Embora as novas tecnologias não anulem os antigos métodos de produção, elas auxiliam na diferenciação do

produto, pois executam com muito mais precisão e rapidez as tarefas de: corte, costura, pesponto, montagem, e modelagem, propiciando as empresas uma capacidade de especialização e flexibilidade muito superior ao encontrado nos métodos de produção tradicionais. Com base nesta diferença, países desenvolvidos como: Itália, França e Alemanha tem procurado compensar os altos custos da sua mão-de-obra com o uso das novas tecnologias, aliando o aumento da produtividade do capital com estratégias competitivas voltadas para a diferenciação do produto. Nestes países, o calçado não é produzido como uma *commodity*, no qual apenas o preço determina a sua competitividade. O sucesso das empresas calçadistas nos países desenvolvidos, especialmente a Itália, tem mostrado que os baixos salários e os baixos custos de produção não são os únicos elementos que explicam a competitividade nesta indústria.

A ameaça recente dos competidores chineses aos mercados de calçado de couro de médio preço, onde o Brasil atua, bem como a crescente concorrência dos italianos e espanhóis neste mesmo segmento, torna imperativo que o Brasil desenvolva alguma forma de diferenciação do seu calçado de forma a melhorar a sua posição competitiva no mercado. Diante da insustentabilidade de se buscar melhorias de competitividade pela via espúria, a estratégia competitiva mais indicada para a melhoria da competitividade fica sendo a de promover o *upgrading* do calçado nacional.

Para que a indústria calçadista nacional consiga promover o *upgrading* do seu produto, com uma boa aceitação por parte do consumidor final, é necessário não só melhorar a qualidade intrínseca do calçado, mas também melhorar a imagem do calçado nacional no exterior. Para isto, é necessário atrelar a imagem do calçado nacional a uma moda específica, uma moda brasileira que se utilize de toda a riqueza cultural de que o país possui, de forma a vender a identidade cultural do Brasil junto ao produto. A idéia desta estratégia, é utilizar os recursos da cultura brasileira para fazer agregar valor ao calçado nacional. Infelizmente, no que tange ao calçado de couro para exportação, essa criação terá que partir praticamente do zero, já que a tradição do setor é o de copiar as tendências européias e adaptá-las aos volumes de produção vigentes (Festerseifer e Gomes, 1995).

Para efetuar o *upgrading* do calçado nacional é necessário também que se efetuem mudanças nas interações dinâmicas entre os principais agentes da cadeia produtiva do calçado de couro e o seu meio ambiente. Observou-se uma falta de articulação da cadeia produtiva, resultando em um baixo grau de aproveitamento das vantagens advindas da aglomeração industrial no Vale dos Sinos, tanto na relação com os fornecedores, como na relação com os concorrentes.

Na relação vertical, das empresas com os seus fornecedores, é possível reduzir as incertezas, os problemas de qualidade e de dependência econômica das empresas subcontratantes em relação as empresas produtoras. É necessário que as empresas subcontratantes busquem uma maior especialização, pois só assim elas conseguirão aumentar o seu poder de barganha em relação as empresas produtoras. A homogeneização da produção e da prestação de serviços cria uma situação onde só preço prevalece. O incremento na especialização e nas relações de proximidade entre empresas e fornecedores aprofundaria a especialização, a coordenação e a flexibilidade de produção, o que acarretaria automaticamente um aumento na eficiência coletiva de todo o *cluster*. De um modo geral, as relações estabelecidas no *cluster* do Vale dos Sinos, entre clientes e fornecedores, expressam eficiência coletiva apenas no que tange a otimização no abastecimento de bens e na prestação de serviços.

Na relação horizontal, das empresas com os seus concorrentes, falta união entre os pequenos e médios produtores para compra e venda de insumos e produtos, respectivamente. Da mesma forma, falta união para a realização de trabalhos conjuntos de P&D, marketing e promoção do calçado. O esforço conjunto das empresas na realização de trabalhos conjuntos proporcionaria uma maior capacitação destas para a realização do *upgrading* do calçado nacional. A atuação fragmentada de cada empresa enfraquece muito a posição do produtor frente aos seus compradores, resultando daí numa baixa capacidade de acumulação por parte das empresas mais dependentes. Da mesma forma, a falta de união das empresas na realização de trabalhos conjuntos inviabiliza investimentos ligados a promoção e ao desenvolvimento do calçado nacional. Isto porque, fica muito dispendioso

para uma empresa sozinha, mesmo sendo de grande porte, realizar todos os investimentos necessários para a melhoria da imagem do calçado nacional no exterior.

No que tange ao papel do Governo, a redução das alíquotas de importação somadas a sobrevalorização de taxa de câmbio, atuaram de forma negativa na competitividade do setor, tanto no mercado externo, como no mercado interno. No mercado externo, a sobrevalorização da taxa de câmbio prejudicou sensivelmente a competitividade do calçado nacional. No período após a estabilização, a indústria calçadista nacional perdeu rapidamente respeitáveis fatias do seu mercado para os concorrentes asiáticos, sobretudo os chineses. No mercado interno, o câmbio sobrevalorizado e a redução das alíquotas de importação, permitiram o avanço das importações sobre os mercados dominados pela indústria nacional. A indústria calçadista, como um todo, perdeu muito com as distorções competitivas cometidas, sobretudo, por uma taxa de câmbio artificialmente sobrevalorizada. O resultado deste processo foi o fechamento de muitas empresas, a eliminação de muitos postos de trabalho e a perda de grande parte da capacidade produtiva do setor, neste período.

A reação do Governo frente a toda esta destruição foi expressiva, mas tardia. O Governo elevou as alíquotas de importação e liberou recursos de financiamento para capital de giro e modernização, através do BNDES, a taxas de juros reduzidas. Além destas medidas, o período de estabilização foi palco de uma violenta guerra fiscal envolvendo os governos federal, estadual e municipal. Na ânsia de promover o desenvolvimento e combater o desemprego, os governos estaduais travaram entre si uma verdadeira disputa para atrair o capital produtivo para dentro do seu estado. Destaque para os estados nordestinos do Ceará, Paraíba, e Bahia, os quais tem oferecido os mais fortes incentivos para o incremento da produção calçadista em seus estados.

Além dos insuperáveis subsídios concedidos pelos governos nordestinos, os salários pagos aos trabalhadores nestes estados, são em média, a metade dos salários pagos aos trabalhadores no Vale dos Sinos. Por causa disto, tem havido uma grande migração de empresas calçadistas de Franca e do Vale dos Sinos para o Nordeste. A guerra fiscal está

intensificando o deslocamento da produção calçadista do Vale dos Sinos para a região nordestina, sendo esta uma das grandes tendências futuras do setor.

Atualmente, a produção no Vale dos Sinos vem apresentando desvantagens de custo quando comparada a produção realizada no Nordeste. Diante das vantagens espúrias concedidas pelos estados nordestinos, torna-se cada vez mais desinteressante para as empresas continuarem a produzir no Vale dos Sinos, a despeito de todas as vantagens autênticas que a região apresenta. As vantagens competitivas existentes na região são aquelas vantagens difíceis de serem construídas, mas que propiciam a indústria uma competitividade autêntica e sustentável. No geral, a competição espúria, proporcionada pelas vantagens salariais e subsídios fiscais, apenas auxiliam no desencaminhamento dos verdadeiros problemas do setor, levando as empresas do setor a se fundamentarem cada vez mais na competição espúria para poderem se manter no mercado. Apesar de não haver indícios de uma desagregação no *cluster* do Vale dos Sinos, a expansão industrial por esta região vai se tornando cada vez mais difícil. Como as empresas do Vale dos Sinos não conseguem agregar um valor maior ao calçado lá produzido, são extremamente sensíveis a concorrência em preços.

Dado que as condições de produção no Nordeste em termos de: qualidade da mão-de-obra, fornecimento de bens e serviços, e tecnologia são inferiores a produção no Vale dos Sinos, concluímos que o interesse das empresas calçadistas de se deslocarem para as regiões do Nordeste, em troca de expressivos subsídios concedidos pelo governo, desmontará, ao longo do tempo, todas as vantagens autênticas construídas no interior do *cluster*, prejudicando sensivelmente o futuro do setor quanto a sua capacidade de promover um *upgrading* do calçado nacional no exterior.

Bibliografia (relacionada aos aspectos metodológicos do trabalho)

Bacic, M.J. *Administracion de Costos: Proceso Competitivo y Estrategia Empresarial*. Tese de Doutorado, Universidad Nacional del Sur, Bahia Blanca, Argentina, 1998.

Bacic, M.J. e Souza, M.C.F. Pensando políticas para as Pequenas Empresas: Importância das Formas de Inserção e das Condições de Apropriação dos Benefícios. *Revista Estudos Empresariais, Universidade Católica de Brasília*, nº 3, setembro/dezembro de 1998.

Bacic, M.J; Souza, M.C.F e Mazzali L. *Relações de Cooperação com as Grandes Empresas: Oportunidades e Limites para o desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas- Reflexões para o Caso do Brasil*. *Ensaio FEE, Porto Alegre*, V.18, n.2, p.201-234, 1997.

Baptista, M.A.C. *A Abordagem Neo-Schumpeteriana: Desdobramentos Normativos e Implicações para a Política Industrial*. Tese de Doutorado, UNICAMP, Campinas, 1997.

Barney, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v.17, n.1, 1991.

Bell, M. e Pavitt, K. *Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts Between Developed and Developing Countries*. *Industrial and Corporate Change*. Oxford University Press, 1993.

Boyett, J e Boyett, J. *O guia dos Gurus*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

Bruner, R.F; Eaker, M.R; Freeman, R.E; Spekman, R.E. e Teisberg, E. *M.B.A: Curso Prático*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

Carneiro, J.M.T; Cavalcanti, M.A.F.D; Silva, J.F. *Porter Revisitado: Análise Crítica da tipologia Estratégica do Mestre*. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.3, Set/Dez. 1997.

Coutinho, L e Ferraz, J.C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Editora da UNICAMP, Campinas, 1994.

D'Aveni, Richard. *Hipercompetição: Estratégias para Dominar a Dinâmica do Mercado*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1995.

Dosi, G. *The Nature of the Innovative Process*. Dosi, G. Freeman, C., Nelson, R., Silveberg, G. e Soete, L. (orgs.). *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter Publishers, 1988.

Fajnzylber, F. *Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones*. *Revista de la Cepal*, n.36, dezembro, 1988.

Faulkner, D e Bowman, C. *Generic strategies and congruent organizational structures: some suggestions. European Management Studies*, v.33, n.1, Jan, 1996.

Ferraz, J.C., Kupfer, D. e Haguenaer, L. *Made in Brazil*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1996.

Foss, N.J. *Research in Strategy, economics and M.Porter. Journal of Management Studies*, v.33, n.1, Jan. 1996.

Garofoli, G. *O Exemplo Italiano. Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.14, n.1, 49-75, 1993.

Gonçalves, R.; Baumann, R.; Prado, L.C.D.; Canuto, O. *A Nova Economia Internacional: Uma Perspectiva Brasileira*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

Hamel, G. e Prahalad, C.K. *Competindo pelo Futuro*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1996.

Hamel, G. e Prahalad, C.K. *A Competência Essencial da Corporação*. Montgomery, C.A. e Porter, M.E (Org.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

Haguenaer, L. *Competitividade: Conceitos e Medidas, Texto para Discussão*, IEI-UFRJ, n.211, Rio de Janeiro, 1989.

Hooley, G.J. e Saunders, J. *Posicionamento Competitivo*. Editora Makron Books, São Paulo, 1996.

Keegan, W.J e Green, M.C. *Princípios de Marketing Global*. Editora Saraiva, São Paulo, 1999.

Kenen, P.B. *Economia Internacional: Teoria e Prática*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

Kotler, P., Jatusripitak, S., Maesincee, S. *O Marketing das Nações*. Editora Futura, São Paulo, 1997.

Krugman, P.R e Obstfeld. M. *Economia Internacional: Teoria e Política*. Editora Makron Books do Brasil, São Paulo, 1999.

Kupfer, D. *Padrões de Concorrência e Competitividade. Texto para Discussão*, IEI-UFRJ, n.265, Rio de Janeiro, 1991.

Kupfer, D. *Uma abordagem Neo-Schumpeteriana da Competitividade Industrial. Texto para Discussão*, IEI-UFRJ, n.299, Rio de Janeiro, 1992.

Leiva, R.Z. *Em Busca de uma Metodologia de Avaliação da Competitividade Internacional em Setores Industriais*. Dissertação de Mestrado, USP-FEA, São Paulo, 1994.

Lipietz, A. e Benko, G. *Las Regiones que Ganan: Distritos y Redes. Los Nove Paradigmas de la geografía económica*. Edicions Alfons el Magnanim. Valência, Espanha, 1994.

Porter, M.E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1990.

Porter, M.E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Montgomery, C.A. e Porter, M.E (Org.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

Porter, M.E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

Porter, M.E. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, novembro/dezembro, 1998.

Porter, M.E. *Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia*. Montgomery, C.A. e Porter, M.E (Org.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

Porter, M.E. *Estratégia Competitiva*. Ed Campus, Rio de Janeiro, 1980.

Porter, M.E. *Vantagem Competitiva*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1985.

Porter, M.E. *What is Strategy?*. Harvard Business Review, novembro/dezembro, 1996.

Possas, M.L. *Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Industrial: Implicações para o Brasil*. Castro, A.B; Possas, M.L e Proença, A.(org). *Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária.

Schmitz, H. *Eficiência Coletiva: caminho do crescimento para a indústria de pequeno porte*. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.18, n.2, p.164-200, 1997.

Seleme, A. *Inovações Tecnológicas: O Impacto de "Just-in-Time" na Estrutura da Empresa*. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.13, n.1, 226-242, 1992.

Shank, J.K e Govindarajan, V. *Gestão Estratégica de Custos: A nova ferramenta da Vantagem Competitiva*, Ed Campus, Rio de Janeiro, 1995.

Souza, M.C.A.F. *A Especialização Flexível e as Pequenas e Médias Empresas(PMEs): Algumas Notas sobre a Visão de Piore e Sabel*. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.13, n.1, 316-340, 1992.

Souza, M.C.A.F. *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Ed SEBRAE, Brasília, 1995.

Thorstensen, V; Nakano, Y; Lima, C.F; Sato, C.S. O Brasil Frente a um Mundo Divido em Blocos. Ed Nobel, São Paulo, 1994.

Trigilia, C. Distritos Industriales Italianos: *ni mito ni interludio*. In: Los Distritos Industriales y las Pequenas Empresas III. Org: Pyke, F. e Sengenberger, W. Coleccion Economia y Sociologia del Trabalho, Madri, 1993.

Toyoshima, S.H. Progresso Técnico, Desemprego Tecnológico e crescimento Econômico: Janelas de Oportunidades para a Economia Brasileira no final da Década de 90. Tese de Doutorado, UNICAMP, Campinas, 1997.

Willianson, J. A Economia Aberta e a Economia Mundial, Editora Campus, São Paulo, 1989.

Bibliografia relacionada a Indústria Calçadista

ABAEX(1996-1997) *Brazilian Footwear*. Novo Hamburgo: Associação Brasileira dos Agentes Exportadores de Calçados e Afins.

Alves Filho, A. G. Estratégia Tecnológica, Desempenho e Mudança: Estudos de Caso em Empresas Da Indústria de Calçados. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1991.

Antunes, E.D.D. Atitudes Gerenciais Quanto à Participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Azevedo, B. O setor informal em uma dinâmica de desenvolvimento local: indústria, família e território. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.18, n.2, p.126-141, 1997.

BNDES Setorial, Complexo Coureiro-Calçadista. Rio de Janeiro, edição especial, pag 177-198, outubro, 1997.

BNDES Setorial, Complexo Coureiro-Calçadista Nacional: Uma Avaliação do Programa de Apoio do BNDES. Rio de Janeiro, Nº 9, pag 95-134, março, 1999.

Brandão, F. Grupos Estratégicos e Inovação Tecnológica no Complexo do Rio Grande do Sul. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Confederação Nacional da Indústria. Políticas Estaduais de Apoio a Indústria, RS, outubro, 1995.

Costa, A.B. Competitividade da Indústria de Calçados. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira(nota técnica setorial do complexo têxtil) , UNICAMP, Campinas, 1993.

Costa, A.B. A Concentração Econômica Na Indústria de Calçados do Vale dos Sinos. Dissertação de Mestrado, IEPE/UFRGS, Porto Alegre, 1978.

Costa, A.B e Fligenspan, F.B. Avaliação do Movimento de Relocalização Industrial das Empresas de Calçados do Vale dos Sinos. SEBRAE/RS, Estudos de tecnologia, Indústria e Trabalho-NETIT/UFRGS, Porto Alegre, 1997.

Costa, B. M. Os Impactos do Progresso Técnico sobre o Emprego, a Qualificação e as Relações de Trabalho: Um Estudo de Caso na Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, IFCH/UFRGS, Porto Alegre, 1995.

Cruz, R. A Qualificação da Força de Trabalho na Adoção das Novas Técnicas de Organização do Trabalho: Estudo de Caso na Indústria Calçadista do Vale dos Sinos. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Estado de São Paulo. Cinco Anos de Real. Caderno de Economia, 27/06/99.

Fensterseifer, J.E. Síntese das Principais Conclusões e Recomendações do Estudo. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Fensterseifer, J.E e Gomes, J.A. Análise da Cadeia Produtiva do Calçado do Couro. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Fensterseifer, J.E e Gomes, J.A. Estratégias de Produção na Indústria Calçadista: Análise do Best-Practice. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Fensterseifer, J.E, Luce, F.B, Hexsel, A.E. A Estrutura Competitiva da Indústria de Curtumes no Brasil: Seu entendimento a partir do Modelo de Porter. Revista de Administração, v.21, n.4, p. 23-32, outubro/dezembro, 1986.

Garcia, R.C. Aglomerações Setoriais ou Distritos Industriais: Um Estudo das Indústrias Têxtil e de Calçados no Brasil. Dissertação de Mestrado, UNICAMP, Campinas, 1996.

Informe Setorial, O Segmento Exportador de Calçados do Vale dos Sinos. Informe Setorial da Gerência Setorial de Bens de Consumo não Duráveis. BNDES, nº 2, outubro, 1994.

Lageman, E. O Setor Calçadista na História do Rio Grande do Sul. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 7, nº 2, 69-82, 1986.

Machado-da-Silva, C.L. e Fonseca, V.S. Configuração estrutural da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Marchand, J. Vale dos Sinos ou Nordeste? Revista Balanço Anual, Porto Alegre, nº12, 1997.

Moreira, E.M. O Nível de Inovação Tecnológica da Indústria de Calçados de Couro do Vale dos Sinos: Determinantes e Tendências a Inovar. Porto Alegre, IEPE/UFRGS. Dissertação de Mestrado, 1986.

Orssatto, R.J. A influência dos Modos de Racionalidade na Estruturação das Indústrias Calçadistas de Novo Hamburgo. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Piccinini, V.C. Mudanças na Indústria Calçadista Brasileira: Novas Tecnologias e Globalização do Mercado. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Piccinini, V.C. Novas Formas de Organização do Trabalho na Indústria Calçadista. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.2, p.33-40, abril/junho 1992.

Piccinini, V.C. Tecnologia e Qualificação profissional na Indústria Calçadista do Vale dos Sinos. Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.1, p.59-66, janeiro/março, 1994.

Prochnik, V. Flexibilidade Espúria: Modernização Técnica com Desigualdade Social na Indústria Brasileira de Calçados. Texto para Discussão, UFRJ/IEI, Rio de Janeiro, 1991.

Prochnik, V e Bastos, C.P.M. Política Tecnológica e Industrial para o Setor de Calçados. UNICAMP- IE, Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia, Campinas, 1990.

Reis, C.N. A Indústria Brasileira de Calçados Inserção Internacional e Dinâmica Interna nos anos 80. Tese de Doutorado, UNICAMP, Campinas, 1994.

Reis, M. Reestruturação Internacional e Inserção do Brasil na Indústria de Calçados. Dissertação de Mestrado, UNICAMP-IE, Campinas, 1992.

Roesch, S.M.A. Flexibilidade no Trabalho e Estratégias de Recursos Humanos. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Ruas, R. Difusão de Novos Paradigmas da Produção Industrial: Convergências e Especificidades em dois segmentos industriais. Ensaios FEE, Porto Alegre, v.11, n.1, 102-123, 1990.

Ruas, R. O Conceito de Cluster e as relações Interfirmas no Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.

Ruas, R. O Processo de Trabalho na Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul: Observações Preliminares. Ensaios FEE, Porto Alegre, v.5, n.1, 83-111, 1984.

Ruas, R. e Junior, J.A.V.A. Competitividade e Estratégias de Gestão em Indústrias Tradicionais: Progressos e Limites Recentes. Ensaios FEE, Porto Alegre, v.13, n.1, 204-225, 1992.

Schneider, S. Os Colonos da Indústria Calçadista: a expansão industrial e as transformações da agricultura familiar no Rio Grande do Sul. Ensaios FEE, Porto Alegre, v.5, n.1, 83-111, 1984.

Zawislak, P.A. A Inovação no Setor Calçadista Brasileiro: Um Exemplo de Atividade de Resolução de Problemas. In: O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Ed Ortiz, Porto Alegre, 1995.