



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

21

A Indústria de Calçados Masculinos de Couro: Análise da Vantagem Competitiva Brasileira

Banca Examinadora:

Prof. Orientador Wilson Rezende da Silva

Prof. Co-Orientador Carlos Osmar Bertero

Prof. _____

Prof. _____

Aos meus Pais e Avós

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PAULO ZIRNBERGER DE CASTRO

A Indústria de Calçados Masculinos de Couro: Análise da Vantagem Competitiva Brasileira

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração de Empresas
da FGV/EAESP Área de concentração:
Organização, Recursos Humanos e Planejamento,
como requisito para obtenção de título de Mestre
em Administração.

Orientador: Prof. Wilson Rezende da Silva
Co-Orientador: Prof. Carlos Osmar Bertero

São Paulo
1997



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



760/97



1199700760

Card 004-91260

5

24.7 685.3(81)
C355i

DIS.
160/97 e. 1

SP-00009888-8

CASTRO, Paulo Zirnberger de. A Indústria de Calçados Masculinos de Couro: Análise da Vantagem Competitiva Brasileira. São Paulo: EAESP/FGV, 1997, 145pp. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas da EAESP/FGV. Área de Concentração: Planejamento.

Resumo:

O texto é uma análise da indústria mundial de calçados masculinos de couro segundo o modelo de Porter, com o objetivo de identificar as fontes de vantagem competitiva da indústria brasileira. Determina as razões da perda desta vantagem e identifica as estratégias e ações necessárias ao reposicionamento da indústria nacional.

Palavras-chaves:

Indústria de Calçados Masculinos de Couro - Indústria Brasileira de Calçados Masculinos de Couro - Vantagem Competitiva - Estratégia Competitiva - Vantagem Competitiva das Nações - Posicionamento Competitivo - Análise de Indústria

SUMÁRIO

	Página
CAPÍTULO 1 - Introdução	01
1.1 Objetivo	06
1.1.1 Objetivos Específicos	06
1.2 Justificativas	07
CAPÍTULO 2 - Descrição da Indústria de Calçados	13
2.1 A Indústria de Calçados no Mundo	13
2.1.1 As Relações com a Indústria de Couro	27
2.1.2 As Condições de Trabalho na Indústria	34
2.1.3 Os Reflexos da Globalização na Indústria de Calçados	37
2.2 A Indústria de Calçados no Brasil	44
CAPÍTULO 3 - Tecnologia e Alianças Estratégicas	59
3.1 Avanços Tecnológicos da Indústria de Calçados	59
3.2 O Papel das Zonas de Processamento e Multinacionais	61
3.3 Distritos Industriais: Uma Estratégia de Sobrevivência	63
CAPÍTULO 4 - Revisão de Literatura	70
4.1 A Vantagem Competitiva Nacional	70

continua..

SUMÁRIO

	Página
4.1.1 Análise da Vantagem Competitiva Nacional	72
4.1.2 Manutenção da Vantagem Competitiva	88
4.2 Determinantes da Vantagem Nacional	90
4.3 A Dinâmica da Vantagem Nacional	104
4.4 Desenvolvimento Competitivo das Economias	111
4.5 Perda da Vantagem Nacional	114
4.6 Implicações para a Estratégia das Empresas	116
CAPÍTULO 5 - Análise da Indústria Brasileira	120
5.1 O Papel dos Determinantes na Vantagem Brasileira	120
5.2 O Ambiente Competitivo da Indústria Brasileira	129
CAPÍTULO 6 - Conclusão	134
6.1 A Estratégia Competitiva Recomendada	138
BIBLIOGRAFIA	142

Agradecimentos

A primeira pessoa a quem agradeço é a Rosa Cristina Bronzon, que me lembrou e me incentivou diariamente para a conclusão deste trabalho. Além de ser uma figura humana maravilhosa e inteligente, deu tudo de si para ajudar.

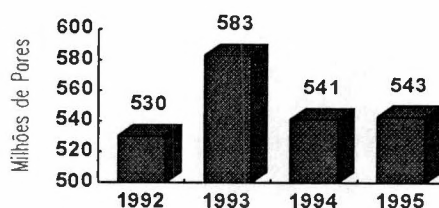
Os meus profundos agradecimentos ao Prof. Wilson Rezende da Silva e Carlos Osmar Bertero, sem cujo apoio e contribuição este trabalho não estaria pronto. Também agradeço à IBM o apoio financeiro e ao Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca e a ABICALÇADOS as informações e esclarecimentos prestados.

Finalmente, gostaria de agradecer a meus Pais, Avós, Irmã, Sobrinhos e Amigos que, ao longo deste processo, me incentivaram e apoiaram, além de tolerarem o fato de eu os ter negligenciado durante os últimos seis meses.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A indústria brasileira de calçados é constituída por cerca de 4.000 empresas, que faturam em média US\$ 4,5 bilhões, fabricam 550 milhões de pares(Gráfico 1.1) e gera 300 mil empregos diretos e 700 mil indiretos¹.

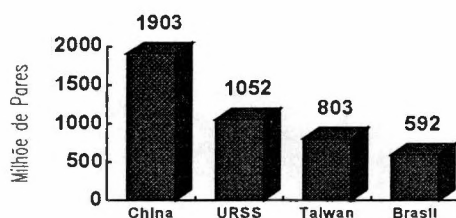
Gráfico 1.1 Produção Total de Calçados no Brasil.



Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca

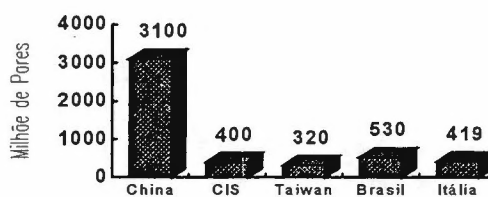
O Brasil está entre os maiores produtores mundiais de calçados (Gráfico 1.2 e 1.3). A partir do desmantelamento da União Soviética em 1988, melhorou essa posição. O país passou a ser o segundo colocado, seguido da Itália. É expressivo, no cenário internacional, o aumento da participação da China, da ordem de 63%, entre 1987 e 1992, saltando de 1903 para 3100 milhões de pares produzidos².

Gráfico 1.2 Produção Mundial de Calçados em 1987.



Fonte: ILO / Genebra

Gráfico 1.3 Produção Mundial de Calçados em 1992.



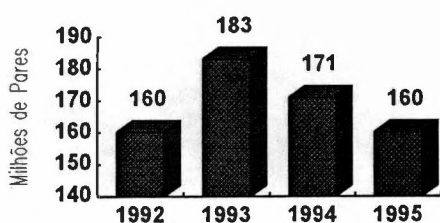
Fonte: ILO / Genebra

¹ DECEX. Coordenação Técnica de Intercâmbio Comercial. *O Calçado Brasileiro no Exterior*. Rio de Janeiro, 1992.

² INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Recent Developments in the Leather and Footwear Industry* (Report I). Genebra, 1992.

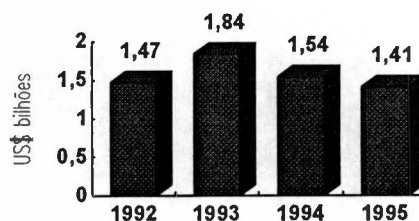
Em 1993, as exportações brasileiras de calçados bateram recorde: foram de 183 milhões de pares(Gráfico 1.4), no valor de US\$ 1,846 bilhão, um aumento de 26% sobre os números registrados em 1992 (US\$ 1,47 bilhão). Os calçados pularam do quarto para o segundo lugar no *ranking* que compõe a pauta de exportações brasileiras e ocuparam o primeiro lugar entre os produtos manufaturados³. A indústria movimentou em torno de 2% do Produto Interno Bruto. Nos anos subseqüentes, embora não se possa afirmar que houve uma crise generalizada da indústria brasileira de calçados as exportações brasileiras declinaram significativamente para US\$ 1,413 bilhão em 1995, quando em 1994 eram de US\$ 1,537 bilhão(Gráfico 1.5).

Gráfico 1.4 Exportações brasileiras de calçados em milhões de pares.



Fonte: MICT/SECEX

Gráfico 1.5 Exportações brasileiras de calçados em faturamento



Fonte: MICT/SECEX

O calçado de couro representa em média 94% do total das exportações brasileiras do setor um dos motivos que nos levou a focar este trabalho neste setor⁴.

³ TROCAS COMERCIAIS BATEM RECORDE EM 93. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 12 jan. 1994. p.1, c.2.

⁴ PROGRAMA CALÇADO BRASIL. *Planejamento Estratégico Setorial*. Rio Grande do Sul, 1996.

Outro fato relevante nas exportações brasileiras de calçados é a concentração em termos de mercado de destino, chegando a ser particularmente problemática, quando se considera que os Estados Unidos respondem historicamente por cerca de 72% dos embarques⁵ (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 Exportações de calçado brasileiro por destino (US\$ milhões).

Países	1993	1994	1995
Estados Unidos	1366,3	1143,7	1002,2
Reino Unido	97,8	80,2	85,0
Canadá	52,2	40,3	35,7
Alemanha	66,5	54,0	33,8
Paraguai	29,8	25,2	27,2
Bolívia	12,9	14,8	22,5
Rússia	14,9	10,3	21,4
França	34,3	20,1	19,5
Argentina	9,4	15,9	19,4
Países Baixos	38,9	24,9	19,1
Demais*	123,2	107,8	127,9
Totais	1846,2	1537,2	1413,7

* = 79 países em 1995

Fonte: MICT/ SECEX

A dependência em relação aos Estados Unidos gera para a indústria brasileira de calçados vários efeitos negativos. As receitas flutuantes fazem com que a indústria experimente periodicamente quadros recessivos, que dificultam sua consolidação⁶. Nas disputas comerciais entre Brasil e Estados Unidos a ameaça de retaliação comercial é constante e torna o ambiente da indústria extremamente desfavorável às decisões de investimento e à criação de vantagens competitivas mais sustentáveis⁷.

⁵ INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Employment and Working Conditions and Competitiveness in the Leather and Footwear Industry*(Report II). Genebra, 1992.

⁶ BRAZIL EXPORT. *A Melhor Opção para Exportar Calçados*. Rio de Janeiro, set. 1993.

⁷ PAÍS FAZ ÚLTIMA TENTATIVA PARA EVITAR SANÇÕES. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 16. fev. 1994. p.1, c. B.

Recentemente, com os impactos gerados pelo Governo Collor e o Plano Real, as exportações brasileiras de calçados masculinos de couro sofrem uma grave crise. Este quadro é agravado quando se considera o cenário internacional onde os países asiáticos, atualmente os principais concorrentes do Brasil, vêm conquistando de forma sistemática uma parcela dos mercados interno e externo. A indústria brasileira não possui capacidade de reagir por falta de capital e de investimentos, de incrementos em qualidade e *design*, diagnóstico preciso da nova realidade ou, ainda, capacidade em manter o preço final de seu produto competitivo. A única alternativa que resta a muitas empresas do setor, visto que o mercado interno não é capaz de absorver toda a capacidade produtiva, é o encerramento de suas operações.

Utilizando como ponto de partida as informações acima, esta monografia irá abordar a necessidade de um novo posicionamento da indústria brasileira de calçados masculinos de couro para reconquistar sua vantagem competitiva no cenário globalizado de competição. Ao longo do texto será avaliada a necessidade de procurar novos mercados, posicionamentos e fontes de vantagem competitiva.

No Capítulo 2 serão analisadas as principais características dos mercados mundiais e interno de calçados. A dinâmica do mercado e os efeitos da globalização ficarão claros e confirmarão a tese de que a vantagem de fatores menos especializados podem facilmente ser conquistadas por novos participantes da indústria mundial.

No Capítulo 3 será analisado o papel do avanço tecnológico na indústria do calçado, assim como os benefícios proporcionados pelas parcerias e alianças estratégicas entre as empresas relacionadas ao setor de calçados.

No Capítulo 4 será revista a literatura sobre análise de indústrias e estratégia e feito um aprofundamento do arcabouço teórico fornecido por Porter em três de suas obras, *Estratégia Competitiva*, *Vantagem Competitiva* e *A Vantagem Competitiva das Nações*. Esta revisão irá fornecer uma visão mais ampla dos fatores que afetam a competitividade das nações, indústrias e empresas. Também veremos alguns exemplos de organização e suas implicações para a estratégia empresarial e governamental. Será interessante notar a coerência das observações de Porter com a realidade da indústria mundial de calçados citadas no segundo capítulo.

No Capítulo 5 veremos a análise da indústria brasileira de calçados de acordo com a metodologia utilizada por Porter. Teremos uma visão clara dos fatores que regulamentam o ambiente nacional, para promover vantagens competitivas a um país. Nesta altura poderemos identificar os fatores que levaram a perda da vantagem competitiva de forma abrangente.

E por último, no Capítulo 6, identificaremos os movimentos necessários ao reposicionamento da indústria nacional, assim como as iniciativas e estratégias que deverão ser adotadas por empresas, entidades de classe e o Governo brasileiro com o objetivo de solucionar os efeitos da crise e reconquistar a vantagem competitiva nacional.

1.1 Objetivo

O objetivo desta dissertação é analisar o setor calçadista internacional e nacional com base na estrutura teórica fornecida por Porter, transformando esta análise em uma estratégia competitiva capaz de alavancar o desempenho da indústria brasileira de calçados masculinos de couro.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar se existe crise na indústria brasileira de calçados, em especial no setor de calçados masculinos de couro;
- determinar as razões pelas quais a indústria nacional de calçados masculinos de couro vem perdendo terreno para os países asiáticos;
- identificar as reais oportunidades para a indústria brasileira de calçados masculinos de couro incrementar sua participação no mercado internacional;
- compreender os efeitos da globalização na indústria mundial de calçados, assim como os padrões de sua evolução e deslocamentos;
- analisar a estrutura da indústria de calçados de couro e sua concorrência;

- identificar as razões do êxito da indústria italiana e as ações de curto e longo prazo responsáveis pela manutenção de sua vantagem competitiva;
- analisar as fontes da vantagem competitiva brasileira, revendo a necessidade de um reposicionamento na concorrência atual;
- traduzir a análise em estratégias e ações que fortaleçam a indústria nacional de calçados masculinos de couro;
- identificar ações capazes de inverter a tendência de declínio, hoje uma realidade para muitas empresas do setor;
- compreender o papel do Governo brasileiro na criação, fortalecimento e manutenção da vantagem competitiva nacional.

1.2 Justificativas

O setor calçadista foi escolhido por ser de alto peso na economia brasileira com alto potencial inexplorado que vem sofrendo profundas mudanças tanto no nível internacional quanto no nacional, sendo necessário um novo posicionamento competitivo, capaz de manter a vantagem competitiva brasileira conquistada nas últimas duas décadas. Além disso, o padrão de evolução deste setor é relevante pois proporciona uma visão clara dos aspectos relacionados aos movimentos de globalização da indústria. Um elemento adicional é o fato de o autor ter acumulado certo conhecimento específico em relação a este setor.

O arcabouço teórico de Porter foi escolhido após pesquisa na literatura internacional onde foi analisada a diversidade de abordagens em relação ao tema desta dissertação e também por representar um consistente padrão internacional, utilizado por indústrias e países nas questões relacionadas à análise de indústria, estratégia competitiva e vantagem competitiva de nações. A base teórica fornecida por Porter é abrangente, com aspectos amplos e específicos na análise do sucesso econômico de nações, indústrias e empresas. Tornou-se por isso um ponto de referência para a maioria de autores na esfera de estratégia e análise de indústrias.

É grande a diversidade de abordagens em relação ao tema e a maioria dos modelos existentes parece não conseguir captar a complexidade total do assunto em questão, isoladamente. As abordagens complementam-se e parecem ser adequadas para situações específicas. Na verdade existem duas dimensões fundamentais na formulação: estratégica, orientação por objetivo(o quê) e orientação por processo(como). A combinação desses dois elementos resulta nas seguintes abordagens estratégicas⁸:

1. planejamento racional;
2. aprendizagem dirigida;
3. incrementalismo lógico;
4. estratégia emergente.

⁸ CUMMINGS, S. Brief Case: The First Strategists, *Long Range Planning*, v.26, n.3, p. 133-135, jun. 1993.

As quatro abordagens são válidas na atividade de formulação estratégica. Será interessante, a esta altura, conhecer um pouco mais a linha de pensamento de cada uma delas.

Planejamento racional. Relaciona a formulação de estratégias com objetivos realizáveis. A implementação dos planos de ação é controlada pela administração de objetivos. O modelo é conceitual e sistemático: estratégia - estrutura - sistemas etc. A missão e principais objetivos são determinados e a estratégia determinada *a posteriori*. Planos de implementação são estabelecidos após o levantamento das oportunidades e das ameaças do ambiente externo, das forças (vantagem competitiva, competências) e fraquezas do ambiente interno. Ansoff trabalhou estes procedimentos analíticos em pormenores, embora, mais tarde, considerou fatores de comportamento e políticos. Os autores que se enquadram nesta linha de pensamento são Ansoff, Porter e outros que Mintzberg denomina de *Design Schools*⁹. A maioria das grandes corporações possuem um processo de planejamento formal com base na visão racional.

Aprendizagem dirigida. Assume que os modelos mentais, durante o processo de análise e planejamento, geralmente não refletem a complexidade do mundo. O uso de cenários objetiva influenciar o consciente, os modelos mentais e estabelecimento de uma linguagem comum. Todo bom administrador é criativamente insatisfeito com seu *status quo*. A formulação estratégica adquire, então, um caráter de desenvolvimento contínuo. Autores que se enquadram nesta linha seriam C. Argyris, os planejadores da Shell, P. Wack e A. de Geus, P.

⁹ IDENBURG, P.J. Four Styles of Strategy Development, *Long Range Planning*, v. 26, n.6, p. 132-137, dez. 1993.

Schwartz, P.M. Senge e outros relacionados a organizações de aprendizagem. As críticas que se dirigem à abordagem racional de que mentes e ações estão separadas também se aplicam aqui, pois esta abordagem preocupa-se basicamente com modelos mentais, em vez de ações. Nesta abordagem requer-se inspiração, um clima organizacional onde a aprendizagem seja promovida.

"At Shell, planning means changing minds, not making plans. Planners act as facilitator, catalyst, and accelerator of the corporate learning process. Teaching is one of the least efficient ways to convey knowledge. At best, 40% of what is taught is received; in most situations, it is only 25%."

Incrementalismo lógico. Reconhece que uma implementação planejada de A até Z é uma ilusão. Toda estratégia de sucesso tem elementos de orientação por objetivos e processos. O processo desenvolve-se em fases. É preciso reconhecer que as pessoas dentro da organização possuem seus próprios objetivos e experimentam diferentes processos de aprendizagem. Poder e política, assim como negociações internas, afetam o desenvolver da estratégia. A estratégia toca no presente e no futuro da organização, portanto não é apenas uma questão de racionalidade, mas também de emoções, preocupações, dúvidas, intuições e estresse. São autores que se identificam com esta abordagem: J.B. Quinn¹¹, Charles Handy e outros empenhados no estudo do comportamento e política nas organizações. Este tipo de abordagem é freqüentemente detectado em aquisições ou quando a alta administração deixa uma companhia (notar as grandes mudanças na GM após a saída de Robert Smith, em 1992).

¹⁰ GEUS, Arie P. Planning as learning, *Harvard Business Review*, p. 70-74, mar.-abr. 1988.

¹¹ QUINN, J.B. Strategic change; logical incrementalism, *Sloan Management Review*, p. 55-58, fall 1989.

Estratégia emergente. De acordo com esta visão, não é possível desenvolver uma perspectiva para o futuro e formular objetivos explícitos, pois o mundo é imprevisível. É necessário reagir de maneira flexível, oportunística e acidental às novas e imprevisíveis mudanças. De acordo com Mintzberg, as empresas são freqüentemente atropeladas pelo desenvolvimento, reagem de maneira não estruturada e aprendem com seus erros.

"Planners shouldn't create strategies,¹² but they can supply data, help managers think strategically, and program the vision."

As empresas confrontam-se constantemente com eventos inesperados, que às vezes podem representar uma nova tendência. Conhecimentos anteriores podem não ser relevantes para a nova situação, e o processo de aprendizagem não pode ser dirigido se uma necessidade de reação é imediata. Não há técnicas, ferramentas e programas à disposição da administração. A visão torna-se uma alucinação, a questão da definição do negócio torna-se "Que negócio somos nós este ano?".

Em caso de análise de industriais globais menos sofisticadas, o modelo de Porter fornece subsídios e uma base sólida para análise, importante neste momento para a compreensão do setor e dos motivos que levaram a indústria brasileira ao atraso. Segundo Prahalad e Hamel a compreensão do O QUE da competitividade é um pré-requisito para sair do atraso. No entanto os desafios mais sérios não residem no campo eminentemente técnico, ou seja, no domínio de processos, modelos e técnicas de diagnóstico. Sobre isto já existe uma grande capacidade

¹² MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, p. 107-114, jan. fev. 1994.

conceitual e metodológica desenvolvida. O grande desafio é a passagem do campo intelectual, do terreno das idéias e propósitos para o da ação concreta.

O mercado internacional foi escolhido por ser uma opção e necessidade estratégica à manutenção da vantagem competitiva. A participação no Programa de Intercâmbio entre a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade de Colônia na Alemanha proporcionou uma oportunidade única de conhecer e analisar o mercado alemão e europeu de calçados.

A dissertação proposta tem como pontos principais a análise de indústrias e o planejamento na esfera internacional, e pode contribuir para a evolução de ambas as ciências. De forma prática, pode contribuir para a evolução do setor calçadista masculino de couro e, em última esfera, para a economia brasileira.

CAPÍTULO 2 - DESCRIÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Neste capítulo, serão analisadas as principais características do mercado mundial e nacional de calçados, assim como os efeitos da globalização. A produção de calçados caracteriza-se por constituir um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra. O processo de fabricação é descontínuo e o fluxo de produção ocorre por meio de estágios distintos: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Os estágios de modelagem e costura concentram 80% da necessidade de mão-de-obra e as possibilidades de automação são limitadas.

2.1 A Indústria de Calçados no Mundo

O padrão de evolução da indústria mundial de calçados é realmente dramático. A produção de calçados desloca-se continuamente dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento, acentuadamente em direção ao sudeste asiático.

O mapa de produção mundial (Tabela 2.1) de 1992 mostra que 63,2% do total de calçados foram produzidos na Ásia, apesar de esta região ter apenas 43,5% do consumo mundial¹³. No outro extremo estão as Américas do Norte e Central que representaram apenas 6,4% da produção, porém 20,6% do consumo. No meio deste grupo, o oeste europeu(18 países) que produziu 11,7% e consumiu 18,2%.

¹³ INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Globalization of the Footwear, textiles and Clothing Industries. Genebra, 1996.

Entre 1970 e 1990 a taxa anual de produção e do consumo mundial de calçados cresceu em 2,3% enquanto as importações cresceram 6,8% e as exportações 6,3%. Nos países em desenvolvimento a taxa anual de produção cresceu 5,6% e a de consumo 3,9%, ao passo que as importações cresceram 7,9% e as exportações 14,9%.

A competitividade dos países na indústria de calçados não é facilmente mensurável e pode se basear em diferentes medidas como: crescimento em exportações, valor das exportações, valor unitário, custo de produção, valor adicionado. Qualquer uma das medidas pode ter sua finalidade, mas todas têm limitações.

O declínio da indústria de calçados nos países industrializados certamente teve efeitos ruptivos. Igualmente importante foi o efeito para exportadores, com baixos salários como: Ásia, América Latina e norte da África, que possuem abundante matéria-prima e são capazes de atrair investimentos externos. O feitiço de calçados é atraente para países que desejam promover o desenvolvimento industrial e captar receitas externas com tecnologia relativamente simples. Apesar da disponibilidade de equipamentos, a produção de calçados continua com mão-de-obra intensiva. O feitiço de um calçado requer cerca de 75 operações o que torna o custo de produção proibitivo em países com altos salários ou encargos sociais. A indústria manterá o perfil de mão-de-obra intensiva por longo período de tempo, o que é uma enorme vantagem competitiva para os países de baixos salários.

Tabela 2.1 Sumário da produção, consumo e trocas dos principais países na indústria de calçados no ano de 1992 (milhões de pares).

	Produção	Importação	Exportação	Consumo
<i>Total CE</i>	<i>1074</i>	<i>1247</i>	<i>756</i>	<i>1561</i>
França	159	227	61	325
Alemanha	56	381	57	380
Itália	419	128	339	208
Portugal	102	14	85	32
Espanha	192	50	93	149
Reino Unido	110	196	32	274
<i>Total Leste Europeu</i>	<i>630</i>	<i>102</i>	<i>55</i>	<i>693</i>
CIS	400	84	2	482
Tchecoslováquia	65	8	20	53
Polônia	60	1	10	51
<i>Total Américas Central e do Norte</i>	<i>600</i>	<i>1405</i>	<i>69</i>	<i>1936</i>
Canadá	22	81	3	100
México	212	60	20	252
Estados Unidos	276	1254	31	1499
<i>Total América do Sul</i>	<i>813</i>	<i>3</i>	<i>205</i>	<i>611</i>
Brasil	530	0	160	370
Chile	30	2	12	20
Colômbia	65	1	6	60
<i>Total Ásia</i>	<i>5924</i>	<i>1444</i>	<i>3298</i>	<i>4090</i>
China	3100	0	1100	2005
Hong Kong	65	1134	1098	101
Índia	400	0	45	370
Indonésia	350	2	235	117
Japão	286	241	7	520
Paquistão	175	1	10	166
Filipinas	150	1	24	127
Coréia	380	7	250	137
Taiwan, China	320	1	220	101
<i>Total África</i>	<i>278</i>	<i>10</i>	<i>2</i>	<i>284</i>
Total Mundo	9371	4402	4414	9389
Produção Mundial de Calçados				
% participação global	1992	1991	1990	1989
Ásia	63,3	60,4	58,0	53,7
Leste Europeu	6,7	11,2	13,0	16,7
Oeste Europeu	11,7	11,7	12	10,8
América do Sul	8,7	7,4	8,0	8,7
Américas Central e do Norte	6,4	5,9	6,0	6,7

Fonte: ILO / Genebra

Nos países industrializados, uma estratégia comum vem sendo a de partir para segmentos de mercado de maior valor agregado, qualidade, onde estilo (*design*) e

a moda são valorizados. Esta mudança de estratégia requer, no entanto, uma mudança na organização e na forma de produção. Para atuar neste segmento, as empresas devem ser de menor tamanho e organizadas em pequenas células de produção que conferem maior flexibilidade. A sobrevivência em nichos de mercado de alta qualidade, dirigidos pela moda, exige uma estratégia de diferenciação. Este é um pequeno segmento, porém rentável, onde os modelos raramente são produzidos em larga escala.

Na tabela 2.2, abaixo, tem-se uma visão da produção de calçados de couro por regiões.

Tabela 2.2 Produção de calçados de couro segundo regiões geográficas.

	Produção			Participação %
	1961-65 Milhões de Pares	1985-87	Crescimento %	
Mundo	2449	3864	57	100,0
<i>Países em Desenvolvimento</i>	539	1527	183	39,0
América Latina	77	462	160	12,0
África	18	63	240	1,6
Sudeste Asiático	67	187	177	4,8
Ásia e Pacífico	177	572	222	14,0
<i>Países Industrializados</i>	1909	2337	22	60,0
América do Norte	558	250	-55	6,5
Leste Europeu e URSS	638	1094	71	28,0
Oeste Europeu	625	881	40	22,0
Oceania	33	22	-33	0,6

Fonte: ILO / Genebra

Houve um acréscimo de 60 % no total da produção de calçados de couro, de 1965 a 1987, alcançando 3.900 milhões de pares. A produção nos países em desenvolvimento cresceu 180 % e sua participação mundial passou de 20 para 40 %. A América Latina e Ásia obtiveram os maiores incrementos. Nos países industrializados, a tendência é a de redução.

A progressiva globalização da indústria de calçados é clara quando se observam dados sobre as trocas comerciais. A troca mundial em calçados de couro expande-se a uma taxa de 10 % ao ano. As exportações dos países em desenvolvimento expandem-se acima da média, cerca de 17 % ao ano. O consumo de calçados de couro nesses países cresceu de 20 para aproximadamente 30 % devido, principalmente, à urbanização e aos aumentos da renda média. O consumo *per capita* de calçados de couro nesses países é de 0,3 par por ano, muito baixo se compararmos ao consumo dos países industrializados, que é de 2,2 pares anuais.

Entretanto alguns remanescentes de protecionismo ainda persistem e dificultam a livre circulação de matérias-primas, componentes para calçados, artigos de couro e calçados. Embora as barreiras internacionais possam ter atrasado o processo de reestruturação, estas foram sobrepostas e não impediram que houvesse processo. A troca e a competição ocorrem agora num cenário globalizado que afeta a mão-de-obra em todos os setores do mundo. Nos países industrializados de altos salários, a reestruturação foi intensa, acompanhada do fechamento de muitas instalações, desemprego e uma difícil sobrevivência para aquelas empresas remanescentes. Países em desenvolvimento de baixos salários que conseguiram montar uma orientação para exportação de calçados de couros, na maioria das vezes com a ajuda dos países industrializados, obtiveram incrementos na capacidade produtiva e no nível de empregos. Nesses países, o nível de exportação e o desenvolvimento da indústria são, freqüentemente, sustentados pelo crescimento populacional e pela expansão do mercado interno. Além disso, a indústria nos países recentemente industrializados tende a avançar em mercados

de alta qualidade e, assim, a reduzir a participação de produtores dos países industrializados.

Os países industrializados de baixas barreiras às trocas comerciais têm uma crítica crescente a países que mantêm uma política protecionista a seus mercados, como Austrália, Bangladesh, Brasil, China, Índia, Japão, Nigéria, República da Coréia, Nova Zelândia, Paquistão, Tailândia, Turquia e Venezuela. Alguns são hoje grandes exportadores. A sua penetração no mercado dos países industrializados é grande e os produtores destes clamam por reciprocidade e desejam atuar no segmento nobre dos países em desenvolvimento. Semelhante crítica se faz a países como Brasil, China, Egito, Índia, Uruguai, Taiwan, Paquistão, Argentina e Coréia por não exportarem peles e couros. Isto é visto como uma vantagem desleal, já que nestes países o preço do couro tende a ser menor do que o praticado no mercado internacional.

A tabela 2.3 apresenta os dez maiores produtores, importadores e exportadores de calçados de 1992. Enquanto a China surge como o maior produtor e exportador alguns dos países de maior custo da Ásia foram rebaixados da lista desde a década de 80. No ano de 1988, por exemplo, a Coréia produziu mais calçados que a Itália porém sua produção baixou significativamente em 1992. Taiwan em 1988 era o maior exportador, em 1992 ocupava apenas a sexta posição, a indústria neste país sofreu com os aumentos dos custos da mão-de-obra ao mesmo tempo que grande parcela das empresas foram migradas para a China¹⁴. Brasil e Itália subiram de quarto e sexto lugares para segundo e terceiro, respectivamente,

¹⁴ SATRA FOOTWEAR TECHNOLOGY CENTER. *World Footwear Markets 1994*. Inglaterra, 1994.

apesar de sua produção total ter declinado, isto pode em parte ser explicado pelo desaparecimento da antiga União Soviética(o segundo maior produtor em 1988).

Tabela 2.3 Os dez maiores produtores, importadores e exportadores de calçados no ano de 1992 (milhões de pares).

Produtores		Exportadores		Importadores	
China	3100	China	1100	Estados Unidos	1254
Brasil	530	HongKong *	1098	HongKong *	1134
Itália	419	Itália	339	Alemanha	381
CIS	400	Coréia	250	Japão	241
Índia	400	Indonésia	235	França	227
Coréia	380	Taiwan	225	Reino Unido	196
Indonésia	350	Tailândia	220	Itália	127
Tailândia	320	Brasil	160	Holanda	110
Japão	286	Espanha	93	CIS	84
Estados Unidos	276	Portugal	85	Canadá	81

* Hong Kong basicamente reexporta.

Fonte: Satra Footwear Technology Center

ESTADOS UNIDOS

Os Estados Unidos vêm diminuindo suas compras de fornecedores europeus e incrementando de fornecedores da Ásia. Uma prática comum é a adoção de acordos de restrição a compras. Em 1981, acordos voluntários de restrição às importações em países como China, Taiwan e República da Coreia foram suspensos. De 1981 a 1990, as importações aumentaram 83 % e o número de fábricas fechadas somam 691 desde 1968. A produção caiu 68 % no mesmo período e o número de empregados diminui de 233.000 para 72.000.

A tabela 2.4, abaixo, lista os maiores fornecedores para o mercado norte-americano, assim como o preço médio de compra por país de origem. É importante destacar que os calçados brasileiros estão presentes no mercado norte-americano desde a década de `70. Os canais de comercialização preferidos

são os importadores atacadistas, ou seja, empresas americanas que compram grandes quantidades de uma só vez.

Tabela 2.4 Importações norte-americanas de calçados de couro, injetados ou têxteis em 1990.

País	Milhões de Pares	Percentual	US\$ Milhões	Preço Médio / par (US\$)
China	267,4	29,8	1.270,5	4,78
Taiwan	169,1	18,8	1.345,5	7,95
Rep. Coréia	163,0	18,2	2.226,1	13,65
Brasil	103,3	11,5	1.006,0	9,74
Itália	45,7	5,1	959,6	20,99
Indonésia	33,1	3,7	237,5	7,17
Tailândia	28,2	3,1	249,1	8,83
Espanha	20,9	2,3	356,8	17,06
Outros	66,8	19,0	749,4	11,21
Totais	897,5	100,0	8.408,5	9,36

Fonte: U.S Department of Commerce and International Trade Commission

EUROPA

Na Comunidade Européia existem cerca de 14.000 empresas operando, ao todo, com 350.000 trabalhadores (Tabela 2.5). A Itália sozinha responde por um terço da produção européia, sendo Espanha e Portugal importantes produtores. O declínio de parte da indústria européia de calçados deve-se as importações do sudeste asiático, à estagnação do mercado interno, resultado de uma taxa de crescimento populacional estática ou até mesmo decrescente e à perda de mercados externos principalmente dos Estados Unidos. As exportações para os Estados Unidos reduziram-se de 105 milhões de pares em 1986 para 70 milhões de pares em 1988. Ao mesmo tempo, o mercado europeu tornou-se mais lucrativo para os produtores asiáticos. As importações aumentaram de 27 para 42 % entre 1986 e 1988, enquanto a demanda foi estática. De 1986 ao final de 1989, as perdas de emprego no setor foram de 13.000 na Itália, 10.000 na França, 7.500 na Alemanha. Somente Portugal e Espanha, países de menor custo, foram menos afetados. Com a unificação do mercado europeu em 1992, a competição interna

aumentou. Além disso, o aumento proporcional de idosos resultou em alterações no mercado o que tornou a demanda por calçados confortáveis e de lazer ainda maior. Um efeito esperado é que as diferenças de preço para um mesmo produto nos países que formam a Comunidade Européia tendam a se anular dada a uma reorganização das redes de distribuição com a unificação dos mercados. Novas oportunidades poderão ser exploradas com o mercado unificado como, por exemplo, a economia de escala¹⁵.

Tabela 2.5 Consumo de calçados por habitante e número de empresas produtoras na Comunidade Européia em 1990*.

País	Número de Empresas	Consumo por Habitante (pares/ ano)
Bélgica	60	5,6
Dinamarca	14	4,4
Alemanha	233	5,4
Espanha	2.582	3,7
França	328	6,0
Itália	8.811	2,5
Holanda	94	4,7
Portugal	1.010	3,4
Inglaterra	765	5,3
Comunidade Européia	13.897	4,5

* Excluem-se Grécia e Irlanda.

Fonte: Kommission der Europäischen Gemeinschaften

Os canais de comercialização utilizados para alcançar o mercado europeu são diferentes daqueles utilizados para os EUA. O europeu não gosta de fazer compras por atacado e prefere utilizar importadores varejistas, ou seja, empresas ou associações que comprem pequenos lotes e maior número de modelos. Na Alemanha, por exemplo, 60% das compras são realizadas por meio das associações de compra, 20% por fabricantes de calçados, 12% importadores

¹⁵ KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN. *Panorama der EG - Industrie* 93. Alemanha, 1993.

atacadistas, 5% lojas de departamentos e 3% pelos correio¹⁶. Outro aspecto ilustrativo do mercado europeu é a preferência do consumidor alemão por comprar 71% dos seus calçados em lojas especializadas do varejo¹⁷.

ÁSIA

Há alguns anos a indústria de calçados tinha um bom número de motivos para não dar certo na China: estrutura altamente burocratizada, atraso tecnológico e especialmente a falta de motivação da massa trabalhadora. Esse diagnóstico mostrou-se enganoso e, em poucos anos, a China passou a ser o maior produtor mundial. A saída chinesa foi a de apresentar sapatos populares com preços baixo, entre US\$ 4 e 8. Na origem desta estratégia está o fato de que a China permitiu a transferência de indústrias de calçados e componentes sediadas em Taiwan e Coreia para seu território. Quanto à competitividade, excluídos os preços, a China ainda não superou os pontos fracos como a falta de regularidade na entrega e a sustentação dos níveis de qualidade. Uma saída utilizada para superar estes problemas são os investimentos externos e *joint ventures*. A Índia, também, tem feito enorme progresso em modernizar sua indústria de calçados. É interessante notar que a produção em massa de calçados de Taiwan sofrem com salários crescentes. Entre 1988 e 1989, cerca de 400 firmas trabalhavam apenas meio período; outros 100 produtores taiwaneses resolveram subcontratar parte de sua mão-de-obra em outros países asiáticos de baixos salários, notavelmente na China, Indonésia e Tailândia. Um fenômeno semelhante ocorreu na República da

¹⁶ DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG. *Struktur und Wettbewerbsfähigkeit der Schuhindustrie in der Bundesrepublik Deutschland*. Alemanha, 1987.

¹⁷ EMBAIXADA DO BRASIL. *Perfil do Mercado Alemão de Calçados*. Bonn, Alemanha, set. 1988.

Coréia, onde aumentos nos salários e falências industriais forçaram a procura de novos centros de produção no continente asiático. Cerca de 50 empresas fecharam, entretanto existem ainda 220 empresas que empregam cerca de 150.000 pessoas e produzem por volta de 530 milhões de pares anuais. A República da Coréia gradualmente se apóia na subcontratação e em nomes de marcas estrangeiras⁹.

AMÉRICA LATINA

Na América Latina a indústria tem sofrido com as crises econômicas. O Brasil, com cerca de 4.000 empresas, é o maior produtor de calçados de média qualidade (550 milhões de pares anuais) dos quais um quarto é exportado para os Estados Unidos(135 milhões de pares anuais). As dificuldades internas como: elevação do custo de produção, falta de flexibilidade de produção, fixação do câmbio e disputas comerciais com os Estados Unidos levaram a uma redução significativa na atividade. Em anos recentes, o México, com níveis salariais comparáveis ao leste asiático, emergiu como um novo centro de produção que se beneficia da proximidade e do acordo de livre comércio (NAFTA) com os Estados Unidos. Existem, no México, por volta de 4.500 produtores de calçados que empregam 230.000 pessoas. O país produziu, no ano de 1988, 245 milhões de pares, dos quais 34,5 milhões foram exportados. A Argentina é um importante potencial fornecedor, porém sua indústria foi fortemente afetada pela crise econômica que reduziu drasticamente a demanda interna e a disponibilidade de matéria-prima(couro) devido à menor taxa de abate. As 2.000 empresas são capazes de produzir 80 milhões de pares por ano. Entretanto, no ano de 1990, a indústria argentina trabalhava com apenas 50 % de sua capacidade. Apesar de todos os

fatores negativos, a Argentina tem um calçado de boa qualidade e é um potencial concorrente da indústria brasileira de calçados de couro no mercado latino-americano.

Na Costa Rica, podemos observar os efeitos da reestruturação, devido a mudanças políticas e de configuração do mercado. A indústria de calçados é constituída de 136 empresas de pequeno e médio porte que empregam 3.000 pessoas e produzem cerca de 7,6 milhões de pares por ano (1990). Sofre, porém, de atraso tecnológico, produtividade, processos produtivos, ausência de *design*, limitações em habilidades e alto custo de transporte. Até agora a indústria tem falhado pois não explora suas vantagens competitivas tais como: clima favorável a investimentos, disponibilidade de matéria-prima e proximidade dos Estados Unidos. É possível que grande parte da indústria desapareça, caso suas fraquezas não sejam superadas.

LESTE EUROPEU

No leste e no centro europeu países como: Tchecoslováquia, Polônia, Iugoslávia e a antiga URSS são tradicionalmente importantes produtores. Porém, após as mudanças de cunho político e social não, se têm maiores informações. É de se esperar que tenha havido queda na produção e redução das trocas entre países do bloco comunista. A produtividade é estimada em um terço da verificada no ocidente. De qualquer maneira, a tradição destes países no setor, aliada à boa base de matéria-prima e baixo nível salarial, faz desses exportadores e importadores potenciais no mercado mundial. A antiga União Soviética busca sistematicamente atrair investimentos e tecnologia dos países do ocidente. O

potencial de longo prazo da antiga União Soviética é alto, embora a situação econômica seja desfavorável. A companhia alemã Salamander, por exemplo, estabeleceu uma forte base de operações na antiga URSS e planeja sua ampliação. As duas *joint ventures* produziram cerca de 5 milhões de pares no ano de 1991. É preciso, porém, não ser muito otimista quanto às condições do mercado soviético, uma vez que de 1990 a 1991 as vendas de calçados caíram 38 % dado o baixo poder aquisitivo e os altos preços.

Num setor muito volúvel como esse, que já sofre mudanças estruturais, é perigoso fazer previsões. Nos países em desenvolvimento parece haver um processo de concentração, pois pequenas empresas tendem a fechar. Nos países industrializados, porém a tendência é de grandes empresas diminuírem de tamanho e/ou globalizarem parte de suas atividades, pois a incapacidade destas em se adequarem às rápidas e flexíveis mudanças de mercado foram responsáveis pelas perdas de muitos empregos na década de oitenta. A média de trabalhadores em uma fábrica, nos países industrializados, é de 100 a 200, entretanto este número pode reduzir-se para 50 até o final da década, devido à maior automatização e subcontratação de operações, como corte e costura, para países de baixo custo. Neste processo de *downsizing*, as empresas tendem a se tornar mais flexíveis e responsivas ao mercado, aumentando sua capacidade de sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo. A dependência em relação aos sistemas de distribuição tende a crescer, a não ser que as grandes empresas atuem com suas próprias redes de comercialização.

Nos países desenvolvidos, os custos sociais da reestruturação e da maior flexibilidade de produção são altos. Incluem perda de capital, perda de garantias sociais, aumento da jornada de trabalho, condições precárias, desemprego e subcontratação. Os menos habilitados e mais velhos serão particularmente atingidos e terão poucas oportunidades de encontrarem uma nova colocação juntando-se aos chamados “novos pobres” dos países industrializados.

Nos países em desenvolvimento, o destino da indústria de calçados dependerá, em grande parte, da evolução do custo da mão-de-obra, da disponibilidade de matéria-prima, do crescimento do mercado interno e do acesso ao mercado externo.

É importante destacar que a questão da competitividade com ênfase por um país em específico vem perdendo sua importância e está-se tornando muito mais uma questão de competitividade das empresas. Para permanecer competitivas, muitas empresas estão realocando a produção, subcontratando a fabricação de componentes e fazendo associações. No início dos anos `80, um tênis era desenhado nos EUA e manufaturado em Taiwan ou Coréia. Hoje pode até ser desenhado nos EUA ou França, modelado na Coréia e manufaturado na Indonésia com solado e forma coreana e couro italiano.

2.1.1 As Relações com a Indústria de Couro

A indústria de couro, de calçados e de artigos de couro são atividades econômicas distintas que possuem, porém, importantes interrelações. A produção de couro depende do rebanho nacional, dos métodos de criação, da taxa de abatimento, das técnicas de preservação e obtenção das peles. A produção e a disponibilidade do couro são subprodutos do mercado de carne vermelha que mundialmente vem sofrendo redução de consumo, devido à preferência do consumidor pela carne branca. Isso significa que o total da matéria-prima para os curtumes, em particular matéria bovina, vem crescendo de maneira lenta ou até mesmo decrescendo em alguns países.

Apesar de o couro permanecer o material preferido na produção de calçados devido às suas qualidades intrínsecas, há uma grande variedade de materiais substitutos empregados na produção. A qualidade dos materiais substitutos (têxteis, plásticos e sintéticos) vem sendo melhorada e quantidades cada vez maiores de calçados, cerca de metade deles, são de materiais alternativos. Uma tendência similar pode ser observada na indústria de artigos de couro.

Nos últimos anos, uma importante mudança vem ocorrendo na indústria de curtimento(Tabela 2.6).

Tabela 2.6 Produção de couro segundo regiões geográficas.

	Couro Bruto			
	1961-65 1000 Toneladas	1985-87	Crescimento %	Participação %
Mundo	564	453	-19,7	100,0
<i>Países em Desenvolvimento</i>	121	186	54,0	41,0
América Latina	51	57	12,0	13,0
África	2	3	58,0	0,7
Sudeste Asiático	13	21	64,0	4,8
Ásia e Pacífico	24	75	215,0	17,0
<i>Países Industrializados</i>	442	266	-39,0	58,0
América do Norte	89	25	-72,0	5,5
Leste Europeu e URSS	197	145	-26,0	32,0
Oeste Europeu	126	65	-48,0	14,0
Oceania	11	20	80,0	4,0

Fonte: ILO / Genebra

A produção global de couro bruto está diminuindo pelo fato de outros materiais estarem sendo utilizados e devido à diminuição do consumo de carne vermelha como já se afirmou. Este declínio é particularmente acentuado nos países industrializados, que enfocam a produção de couro de alta qualidade. A introdução de restrições ambientais rigorosas nos países industrializados, favoreceu o deslocamento da indústria de curtimento para os países em desenvolvimento. A rápida expansão desta indústria nos países em desenvolvimento pode ser verificada pelo aumento na produção de couro que é da ordem de 54 % e compreende 41 % do total da produção mundial. Os países industrializados tiveram uma redução de 39 % nesse mesmo período(Tabela 2.6). O crescimento da produção na América Latina é o maior, seguido da África e Ásia⁴.

Nos últimos anos, tanto a indústria do couro quanto a do calçado foram capazes de manter o crescimento, criando ou aumentando a demanda por seus produtos por meio de promoções, maior integração, *design* e habilidades. Entretanto parte

destas ações foram apenas suficientes para minimizar as perdas devido ao uso dos materiais sintéticos.

Uma prática muito comum é a proibição das exportações de peles e couros o que produz um grande efeito sobre a economia dos países em desenvolvimento, apesar dos conflitos gerados com os parceiros comerciais. Limitando-se a demanda para os curtumes locais, o preço é reduzido e a pressão pela eficiência, qualidade e modernização da indústria, minimizada. A longo prazo, entretanto, essas medidas são prejudiciais ao desenvolvimento da indústria como um todo.

O Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo, com 160 milhões de cabeças, e só perde em tamanho para a Índia, onde o gado é patrimônio religioso. Os curtumes brasileiros vêm enfrentando mudanças drásticas em sua forma de operar. Cada vez mais se busca a especialização e o planejamento como forma de aumentar a competitividade deste setor. Historicamente, este setor demonstra:

1. ausência de planejamento e análise das oportunidades do mercado;
2. ausência de treinamento de pessoal;
3. baixo nível de investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

No quadro a seguir, uma visão do desempenho do setor quanto às exportações(Tabela 2.7). É importante lembrar que a partir de 1992 foi ocorrendo uma progressiva liberalização para exportação do couro *in natura* (couro bruto e salgado). Até então, existiam as cotas que regulamentavam as exportações. As

exportações de couro bruto são severamente criticadas pelos produtores de calçados uma vez que o mercado-destino, geralmente, é a própria concorrência.

Tabela 2.7 Exportações brasileiras de couros bovinos por tipos (US\$ milhões).

Tipos	1993	1994	1995
Couros Salgados	0,1	1,7	13,4
Couros Brutos (Wet-Blue)	111,9	163,6	276,3
Couros Crust	110,5	124,5	120,0
Couros Acabados	144,4	144,6	140,7
Totais	366,9	434,4	550,4

Fonte: MICT/ SECEX

A competitividade deste setor afeta diretamente o desempenho da indústria de calçados. Os principais pontos que merecem atenção são:

1. Qualidade da matéria-prima. A baixa qualidade da matéria-prima ocasiona um couro mais caro, devido às perdas e aos gastos extras no acabamento, e abre necessidade à importação (Tabela 2.8). A baixa qualidade não é apenas atribuída aos curtumes, mas principalmente à fase de criação e abate. Os principais problemas são: parasitas (carrapatos, bicheiras, bernes), marcação com fogo, arames farpados e maus tratos que causam em torno de 60% dos defeitos no couro brasileiro. O restante (40%) pode ser atribuído às deficiências de transporte e à má conservação e salga do couro.
2. Diversidade de oferta de couro. As inovações e novos *designs* dependem basicamente da disponibilidade de novas peles, portanto a inovação da indústria de calçados está ligada à indústria de couro.
3. Falta de estabilidade na oferta do couro. O fluxo inconstante da matéria-prima obriga pequenos e grandes fabricantes a terem o produto estocado em grandes quantidades.

Tabela 2.8 Importações brasileiras de couros e peles por origem (US\$ milhões).

Países	1993	1994	1995
Argentina	92,8	98,8	101,9
Bangladesh	31,5	20,5	14,0
Itália	3,0	8,9	10,9
Estados Unidos	6,4	8,2	10,1
Uruguai	20,5	11,0	8,8
Austrália	8,7	5,7	8,4
Paraguai	11,1	9,9	4,8
Alemanha	5,9	2,7	3,9
Nigéria	0,1	1,2	2,9
Índia	6,3	3,5	2,7
Demais*	19,5	20,5	16,4
Totais	205,8	190,9	184,8

* = 43 países em 1995

Fonte: MICT/ SECEX

Desses totais, a importação brasileira por tipo de couro distribui-se da seguinte forma: couros salgados representam em média 2%; couros wet-blue 15%, couros crust 72%, couros acabados 15%. A parcela que mais varia nesse grupo é a do couro acabado que, cada vez mais, é utilizado pelo fabricante nacional em busca de calçados de melhor qualidade e preço.

ESTADOS UNIDOS

Nos Estados Unidos, entre 1983 e 1987, o número de curtumes diminui de 342 para 308. A disponibilidade de peles diminui devido à tendência a longo prazo em reduzir-se o consumo de carne vermelha. Em 1989, a indústria experimentou crescimento e o número de empregados no setor aumentou de 14.000 para 14.700, fato que pode ser explicado pelo crescimento na demanda de couros especiais e de alta qualidade. Os mercados de destino para produtos acabados de alta qualidade foram Japão, Coréia, México, China, Taiwan e Romênia.

COMUNIDADE EUROPÉIA

Os países da Comunidade Européia oferecem um cenário de contrastes. De maneira global, há uma tendência de redução na produção e no consumo de couro. Entretanto, Grécia, Itália, Reino Unido, Portugal e Espanha registram um aumento na produção desde 1980 enquanto Bélgica, Alemanha, França e Irlanda registram decréscimo. Na Espanha e Portugal, os crescimentos verificados a partir de 1980, devem ser destacados, pois a Espanha incrementou sua produção em termos monetários em 83 % (63 % em quantidade) e Portugal em 11,4 % (23 %). No sul da Europa encontram-se 90 % das indústrias de curtimento do couro. Os curtumes são, em sua maioria, empresas familiares com cerca de 20 funcionários. A Itália possui a maior indústria de curtimento da Europa, com uma média de 11 funcionários por fábrica. Estes beneficiam-se da proximidade em relação aos compradores que, na maioria, são produtores de calçados. Em termos de empregos gerados, a Itália tem cerca de 34.000 trabalhadores, Espanha 13.000, enquanto França, Alemanha e Reino Unido, juntos, cerca de 19.000 trabalhadores. A partir de 1980, os 12 países da Comunidade Européia registraram um decréscimo de 10 % em termos de mão-de-obra empregada as previsões apontam para reduções da ordem de 5 % na mão-de-obra empregada até o fim da década. A Turquia é um país que vem dedicando grande esforço em modernizar sua indústria de curtimento para se enquadrar nas exigências do mercado europeu¹⁸.

LESTE EUROPEU

¹⁸ BBE BRANCHENREPORT. *Schuhe*. Alemanha, 1991.

No centro e leste europeus encontram-se grandes empresas do setor que, no meio de mudanças econômicas e políticas, sofrem de uma redução na demanda. A disponibilidade de informações confiáveis é, no entanto, difícil. O caso alemão pode ser ilustrativo. Na ocasião da reunificação em 1990, a República Democrática Alemã possuía 22 curtumes de larga escala e 45 de pequena escala, empregando cerca de 8.000 pessoas e na República Federal da Alemanha, 5.500 pessoas estavam empregadas, porém apresentavam a mesma produtividade: 19 milhões de metros quadrados de couro acabado e 2.300 toneladas de couro bruto. Se nenhuma alternativa for encontrada, é previsível uma queda substancial na capacidade de produção do leste da Alemanha. Com as mudanças políticas e econômicas no centro e leste europeus, as exportações desses países caíram drasticamente, principalmente no que tange a antiga União Soviética.

Enquanto a indústria de curtimento diminui nos países industrializados, nos países em desenvolvimento a capacidade de processamento aumenta em larga escala para aproveitar a vantagem competitiva que estes possuem. Esta inclui disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra de menor custo e menores exigências ambientais. Muitos países em desenvolvimento proíbem ou limitam as exportações de peles para proteger o processamento local, criar empregos e gerar divisas externas. Esta política parece ter reduzido a disponibilidade de material bruto no mercado internacional, resultando maior retração das atividades da indústria nos países industrializados. Tornou, porém, a indústria de artigos de couro nos países em desenvolvimento dependente da matéria-prima de baixo custo e, em última análise, incapacitou-os de concorrerem internacionalmente.

2.1.2 As Condições de Trabalho na Indústria

Na maioria dos países, os trabalhadores da indústria de calçados e do couro são os que recebem os menores salários. É raro que recebam os salários médios do setor industrial. Em geral, recebem de 10 a 30 % menos. A maioria dos dados salariais foram coletados apenas pelas partes organizadas do setor e não levam em consideração o setor informal onde certamente as condições são ainda piores. Esta diferenciação salarial reflete-se parcialmente no baixo nível de qualificação de pessoal da indústria.

No setor de couro e calçados, grande parcela do trabalho é feita por trabalhadores caseiros. Os empregadores, dessa forma, conseguem cortar custos e complementam a necessidade de uma parte da população para ter uma renda. Entre 70 e 95 % dos trabalhadores caseiros são mulheres com responsabilidades familiares. Uma questão que deve ser mencionada em situações de trabalho clandestino é a concorrência injusta a que estão expostos os empregadores que cumprem suas obrigações sociais.

As proteções sociais oferecidas a esses trabalhadores são mínimas. Recebem baixos salários, muitas vezes menores do que o salário mínimo, trabalham por longas horas e não têm nenhuma garantia de emprego. Como regra, não desfrutam do sistema de previdência social existente. Muitas vezes trabalham em locais de alto risco que não são saudáveis. Os baixos rendimentos afetam a família, nutrição, educação e saúde. As pessoas aceitam este trabalho, pois raramente surgem outras oportunidades. Muitos dos trabalhadores caseiros estão

entre imigrantes legais e ilegais, minorias étnicas e outros grupos menos privilegiados com formação quase inexistente. Em adição, como os sindicatos e as associações têm pouco controle sobre o trabalho caseiro, raramente conseguem organizar estes trabalhadores; assim, empregadores evitam pressões por melhores condições de trabalho. A Itália é uma exceção, pois há acordos coletivos que garantem condições mínimas a estes trabalhadores.

Alguns empregadores parecem não compartilhar desse ponto de vista e apontam para os aspectos benéficos desse tipo de trabalho. Existem, naturalmente, algumas vantagens para trabalhadores caseiros. Eles podem combinar atividades que gerem renda com atividades familiares. Um sentimento de independência é estimulado. Há economia de tempo, refeições e vestuário, e freqüentemente o ambiente é menos estressante que o da fábrica. As pessoas podem trabalhar em suas próprias casas. Os aspectos positivos desta forma de trabalho são questionáveis e a ausência de proteções sociais, baixos rendimentos, o isolamento, baixo poder de barganha, ausência de treinamento e oportunidades de carreira sobrepujam quaisquer outras vantagens.

Um fato interessante a se considerar neste aspecto é o caso da província de Alicante, na Espanha, onde os baixos salários e as precárias condições de trabalho caseiro parecem ser interessantes para empregadores a curto prazo, porém podem provocar danos irreversíveis à indústria a longo prazo. A estratégia de subcontratação da mão-de-obra a baixos custos têm, além dos efeitos benéficos de curto prazo, conseqüências maiores como erosão da qualidade de produção e a dependência acentuada em fatores de baixo custo em vez da

valorização da capacidade criativa e inovadora. Enquanto, é altamente rentável a curto prazo, esta estratégia não soluciona os problemas, a longo prazo, de aumento da concorrência internacional de países em desenvolvimento com menores custos de mão-de-obra.

Nos países industrializados o uso de equipamentos e máquinas exige melhor qualificação da força de trabalho, conseqüentemente melhores salários a remuneração no setor segue uma forte tradição, e tem, na verdade, quando não decaído, ficado abaixo da média do setor de manufatura. Isto torna ainda mais difícil o aumento da competência do setor. Nos países industrializados, o setor enfrenta dificuldades no recrutamento, mesmo em locais onde as taxas de desemprego são elevadas. Os jovens vêem menores possibilidades de futuro nesta indústria que aparentemente está estagnada ou em declínio e isso leva muitas empresas a contratarem pessoas em tempo parcial, ou imigrantes e muitas vezes buscam mão-de-obra em outros países. Uma outra característica do setor é a freqüente incidência de tarefas repetitivas e monótonas, horário irregular e variações no nível de emprego causadas pelas flutuações sazonais da demanda.

O aumento da produtividade e qualidade nas indústrias de calçados e do couro depende basicamente de uma força de trabalho qualificada e experiente. A baixa qualificação da força de trabalho foi identificada como uma das principais causas que impede a prosperidade desta indústria. O treinamento não deve ser visto como uma panacéia, mas é fundamental para a melhoria contínua. O treinamento e a atualização da força de trabalho existente que tende a ser avessa à inovação são dificultados e agravados pela predominância de pequenas empresas.

Com base no exposto podemos verificar que as condições de trabalho na indústria de calçados de couro não são adequadas na maioria dos países e representam um importante inibidor para maior qualificação da mão-de-obra necessária a fim de se alcançarem maiores índices de produtividade e qualidade. Qualquer estratégia de reposicionamento deverá considerar esses aspectos. Os países, para poderem conquistar vantagem competitiva na indústria, deverão enfocar o desenvolvimento de melhor qualificação da mão-de-obra com base na melhoria nas condições de trabalho.

2.1.3 Os Reflexos da Globalização na Indústria de Calçados

A globalização nesta indústria também tem exercido forte influência em sua reestruturação. Por globalização, referimo-nos à liberalização do comércio internacional, estratégias e atividades corporativas orientadas em âmbito e outros elementos que indicam integração econômica. O processo de globalização provoca uma reorganização nos mercados e na produção onde as barreiras nacionais gradualmente perdem sua importância⁹. Os principais motivadores da globalização têm sido:

1. A progressiva liberalização do comércio internacional. Além das barreiras tarifárias e das cotas de importação sobre os calçados, devemos destacar os acordos voluntários de restrição à importação. Em 1989, o total de acordos aplicados pelos Estados Unidos, Canadá e Comunidade Européia eram de 14, dos quais seis deles se referiam à Coreia e 4 deles a Taiwan. Em 1993, esse

número foi reduzido a 8. Tais movimentos demonstram um conflito constante entre a globalização e a produção local.

2. A importância do custo em de cada país. Enquanto alguns países de maior custo de produção adotam estratégias de expansão de demanda e de *up-market*, outros estão prontos para realocarem ou subcontratarem de acordo com a estrutura de custo que é, em sua maioria, determinada pelo custo da mão-de-obra e, em menor grau, pelo custo da matéria-prima. Esses fatores são os dois maiores componentes do custo de produção.

A Tabela 2.9 abaixo, fornece uma visão superficial da vantagem competitiva de países no que se refere ao custo de mão-de-obra, no entanto não deve ser utilizada como guia para empresas realocarem suas instalações. Parte das variações abaixo podem ser atribuídas às variações na taxa de conversão.

Tabela 2.9 Custo médio*por hora na produção de calçados de couro em US Dollars.

País	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1992/80 %	1992/85 %
Estados Unidos	3,8	5,6	7,3	8,8	9,0	9,4	9,7	68,0	28,9
México			1,1	1,3	1,6	2,1			87,5
Hong Kong	0,9	1,8	2,0	3,2	3,4	3,4		85,7	69,0
Coréia	0,3	0,9	0,9	2,6	3,1	3,3		287,2	265,9
Taiwan	0,3	0,7	1,2	2,9	3,1	3,5	3,6	390,1	192,4
França	3,7	7,3	6,2	12,2	12,4	13,6	13,2	86,3	121,5
Alemanha	4,5	8,8	6,9	15,2	15,4	17,4	17,1	97,3	152,8
Itália	3,3	6,4	5,8	13,6	14,1	15,0	12,2	135,3	159,3
Portugal	1,1	1,5	1,1	2,7					

* Consideram-se pagamentos antes dos impostos convertidos ao dólar com a taxa média local do país.

Fonte: ILO / Genebra

3. Estratégias das Empresas. A estratégia mais comum entre os países industrializados para competir com os países em desenvolvimento é a de redução de custos e melhoria da qualidade associada à inovação tecnológica e às mudanças estruturais. Como parte da estratégia de redução de custos, muitas empresas reduzem as etapas de produção na própria fábrica e concentram algumas atividades em empresas subcontratadas ou em trabalhadores caseiros.

Uma segunda estratégia tem sido a expansão da demanda com novos materiais e sua utilização final aliadas à maior flexibilidade de produção e inovações em *design*. Nesta estratégia, é claro, a orientação à moda e às mudanças sazonais. A maior penetração nos mercados com produtos de maior qualidade e *design* é hoje adotada por uma grande parcela de países e auxilia, inclusive, o estabelecimento de novas parcerias. Os países industrializados têm uma oportunidade de manter suas taxas de exportações em níveis satisfatórios, ao mesmo tempo que suas importações de países em desenvolvimento crescem para produtos em outros nichos do mercado. Esta estratégia irá comandar em grande parte a participação dos países industrializados na troca mundial, porém é vulnerável às variações de renda do consumidor e perde sua eficácia à medida que os países em desenvolvimento começam a seguir este comportamento.

Embora a estratégia de expansão seja reforçada pela liberalização do comércio e cria oportunidades de aumento das exportações, também representa ameaças de importações crescentes dos países em desenvolvimento. Países de custo

médio sofrem ameaça de ambos os lados e, para permanecerem competitivos, muitos procuram fazer alianças. Para todos os países, no entanto, a liberalização do comércio internacional implica um certo grau de reposicionamento e realinhamento não só para as grandes empresas, mas também para as médias e pequenas instalações.

4. Mudanças Estruturais na Indústria. Na década de `70, houve grande força para a verticalização. As empresas possuíam suas próprias estruturas de distribuição e fornecimento. Mas, a partir da década de `80, iniciou-se uma progressiva mudança para aumentar a força das grandes cadeias e distribuidores. Gradativamente, ocorreu uma concentração na cadeia de distribuição. Particularmente nos países desenvolvidos, as grandes distribuidoras e cadeias de lojas ganharam importância expressiva e são, hoje, os principais subcontratantes da produção em massa. Estas empresas preferem a contratação do suprimento externo aos investimentos diretos. Elas selecionam seus fornecedores em âmbito internacional com base em custo, qualidade e confiabilidade, o que enfraquece qualquer relação a longo prazo. A competição entre firmas nos países em desenvolvimento causa pressões por menores salários e diminuição da qualidade de trabalho. Somente quando uma das empresas conseguem ocupar um nicho de maior valor é que se encerra o círculo vicioso em que o custo de produção tem de ser reduzido para permanecer competitivo.

Neste sentido, a estrutura de distribuição e os padrões de competição estão claramente influenciados e ditados pelas grandes cadeias que carregam uma

marca como GAP, Bata, Salamander, J.C.Penney, Nike, Reebok, Adidas e outras, que tipicamente não possuem nenhuma fábrica. Estas empresas vendem calçados produzidos para elas sob parâmetros previamente definidos de qualidade e *design*. Algumas delas possuem suas próprias lojas de distribuição que vendem marcas exclusivas. Todas estas empresas são um elo entre o fornecedor, representantes e clientes.

5. Mudanças na Estratégia de Realocação. Os primeiros movimentos de realocação realizados durante a década de `60 resultaram na transferência de atividades para os países em desenvolvimento. Durante esse período, as atividades de *design*, corte de material e marketing ficaram concentradas nos países industrializados.

Com o tempo, as vantagens competitivas desta realocação inicial foram sendo erodidas o aumento da demanda por qualidade e *design* possibilitou aos países em desenvolvimento adquirir experiência própria diminuindo, assim, sua dependência de investimentos externos. No início da década de `80, esta estratégia permitiu que alguns países se tornassem centros de suprimento e possibilitou a criação de uma indústria nacional. No entanto a maioria ainda depende das decisões tomadas nos países industrializados e, particularmente, pelas grandes cadeias. Outra estratégia adotada por empresas dos Estados Unidos e Europa consiste em importar os componentes de calçados, como cabedais, que requerem uso intensivo de mão-de-obra, diminuindo, dessa forma, parte de sua desvantagem competitiva. A estratégia de expansão de mercado, qualidade e *design* requerem uma forte ação em termos de

parcerias, proximidade de mercado, resposta rápida e flexibilidade. Esta é a principal estratégia para a sobrevivência dos produtores nos Estados Unidos e Europa.

A distância dos centros consumidores representa um novo fator a ser considerado. Quanto mais distantes, pior, pois requerem maior controle sobre os prazos de produção e as atividades de produção. A estratégia de proximidade tem dado nova vida a pequenas empresas que se localizam perto dos principais centros consumidores. Alguns países de menor custo do oeste europeu e norte da África têm sido beneficiados neste sentido.

A presença destas empresas nas regiões, com acordos de livre comércio, é outro fator de sucesso que vem sendo perseguido. Os blocos econômicos como o NAFTA, MERCOSUL, Comunidade Européia encorajam investimentos e o estabelecimento de operação nessas regiões, em busca de maiores mercados livres de barreiras tarifárias.

Fatores relacionados à política local e governamental são fundamentais para as decisões de investimentos e realocação. A concessão de crédito e redução de tarifas é uma forma amplamente utilizada.

A seguir, um resumo dos principais efeitos verificados nos movimentos de globalização da indústria de calçados.

Tabela 2.10 Efeitos positivos e negativos da globalização na indústria de calçados.

	Efeitos nos países industrializados	Efeitos nos países em desenvolvimento	Efeitos na economia global
Visão Positiva	Importações com menor custo de produtos mão-de-obra intensivos promovem maior demanda devido a menor preço, enquanto liberam mão-de-obra para setores de maior produtividade.	Maiores exportações promovem investimentos na capacidade de produção.	<i>Trade-offs</i> entre países em desenvolvimento e países industrializados com um crescimento na produção global e índices de empregos no setor.
	Realocação para países em desenvolvimento e geração de renda aumentam a demanda para países industrializados em (a) exportações e (b) mudanças no perfil de produção de produtos de menor valor agregado para maior valor e maior capital assim como habilidades individuais.	O crescimento no nível de empregos nas indústrias de mão-de-obra intensiva causa (a) aumento nas taxas de emprego e (b) redução nos níveis de emprego em setores de menor salários como agricultura.	Estreitamento das diferenças salariais entre países industrializados e em desenvolvimento.
	Crescimento no nível de empregos para trabalhadores qualificados e aumento na qualidade de trabalho.	Estes aumentos nas taxas de emprego e salários podem causar uma redução nas diferenças sociais.	
Visão Negativa	Realocações causam a curto prazo efeito negativo no nível de empregos, porém beneficiam a flexibilidade e eficiência da força de trabalho.	Exposição a novas tecnologias pode levar a melhoria nas habilidades da mão-de-obra.	
	O crescimento das importações causa perda de empregos e de salários. Há aumento das diferenças entre a mão-de-obra qualificada e não qualificada causando dificuldades adicionais na realocação destas pessoas.	O aumento no nível de emprego e rendimentos muitas vezes não é suficiente para diminuir as diferenças entre as classes sociais.	
	Os ganhos devido ao aumento nas exportações raramente conseguem neutralizar a perda de empregos.	Realocação para indústrias de alta mobilidade em algumas condições pode ter efeitos sociais indesejáveis e causa, por exemplo, o êxodo rural.	
	O aumento nas trocas comerciais reduzem ainda mais a demanda por trabalhadores não especializados.		

Fonte: ILO / Genebra

2.2 A Indústria de Calçados no Brasil

A indústria brasileira de calçados caracteriza-se pela regionalização da produção. De fato, 80% da produção nacional saem das regiões sul e sudeste, nas quais os Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo emergem como os principais pólos produtores. Especializada em sapatos femininos, a Região Sul fornece 33,7% da produção brasileira e seu complexo calçadista está localizado no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e abrange 26 municípios. Sozinho, o Vale fabrica mais calçados que Áustria, Finlândia, Noruega, Suíça, Canadá, Suécia e Hungria juntos. Quase 60% da produção local estão dirigidos à exportação e suas vendas externas respondem a cerca de 80% do total das exportações.

Já a Região Sudeste, mais especificamente o Estado de São Paulo, nos municípios de Franca, Jaú e Birigüí, contribui com 30,5% da produção nacional de calçados, fabricando basicamente itens masculinos. Minas Gerais e Rio de Janeiro complementam a produção, apoiados em parques industriais de pequenas empresas voltados para produtos de moda e atendimento do mercado interno. São Paulo exporta 10% do total de pares de calçados vendidos no exterior, enquanto 37% de sua produção correspondem a itens de couro. Destaca-se a cidade de Franca, que fabrica anualmente cerca de 30 milhões de pares. Recentemente Estados do nordeste, como Paraíba, Ceará, Bahia e Pernambuco, vêm adotando medidas para se estabelecerem como novos pólos de produção. Entre os benefícios oferecidos a eles estão: isenção de ICMS, juros subsidiados, redução de impostos municipais, mão-de-obra 50% mais barata e infraestrutura barata.

Tabela 2.11 Principais indicadores do desempenho da indústria de calçados no Brasil.

Anos	Consumo Interno (milhões de pares)	Produção (milhões de pares)	Exportação (milhões de pares)	(US\$ milhões)	Preço Médio (US\$/ par)
1980	381	430	49	407,7	8,32
1981	370	440	70	585,8	8,37
1982	439	500	61	524,0	8,59
1983	421	514	93	712,8	7,66
1984	380	520	140	1.072,4	7,66
1985	417	550	133	968,7	7,28
1986	458	600	142	1.028,3	7,24
1987	416	555	139	1.168,8	8,41
1988	419	570	151	1.281,0	8,48
1989	450	620	170	1.312,3	7,72
1990	365	508	143	1.183,6	8,28
1991	406	544	138	1.245,2	9,02
1992	370	530	160	1.470,0	9,19
1993	382	583	183	1.840,0	10,05
1994	370	541	171	1.540,0	9,01
1995	360	543	160	1.410,0	8,81

Fonte: DECEX / CTIC

A evolução das exportações brasileiras e da produção nacional de calçados ao longo dos anos `80 revela indicadores espetaculares. A partir de 1994 verificamos, no entanto, uma queda nas exportações e no consumo interno. As quedas nas exportações brasileiras podem, em parte, ser explicadas pela diminuição das exportações de calçados de couro, que representam em média 94% do total de calçados exportados(Tabela 2.11).

Os efeitos da fixação da taxa de câmbio, redução das exportações e redução do consumo interno são caracterizados como um problema crônico para o setor de calçados masculinos de couro. Esta crise vem-se acentuando ao longo dos últimos anos. As empresas culpam as quedas das exportações e a fixação da taxa do câmbio; os sindicatos acusam o aumento da competição dos países asiáticos. Na região de Franca, o número de firmas fechadas desde 1994 somam 24 com um

total de 9.000 desempregados¹⁹. Qualquer que seja a relação de problemas, muitos acreditam que o declínio do setor continuará a ocorrer paralelamente ao incremento da competição internacional. A taxa de desemprego nos pólos do Rio Grande do Sul e Franca, de janeiro de 1994 a outubro de 1996, foi de 22,58% com um total de 65.000 desempregados. De 1987 a 1992, as margens médias foram reduzidas de 49,2 % para 37,6 %. O que mais marca a crise é a diminuição da produção e das exportações, acompanhadas do aumento da ociosidade nas linhas de produção, em torno 30 a 50%.

O calçado de couro brasileiro está posicionado no mercado internacional (Tabela 2.11) numa faixa de preços considerada média(US\$ 8 a 14), tendo como principais concorrentes Portugal, Espanha e Taiwan, enquanto a Espanha está numa faixa de preço ligeiramente superior, e a Itália concorre numa faixa de US\$ 15 a 20 no mercado europeu e de US\$ 23 a 30 no mercado norte-americano. Contudo as recentes desvalorizações da moeda italiana fizeram com que sua faixa de preços médios se aproximassem muito das taxas brasileiras no mercado europeu. A China concorre numa faixa de preço baixa, com média em torno de US\$ 4 a 8, sendo os Estados Unidos seu maior mercado. Tailândia e Indonésia merecem menção como participantes no mercado de baixo preço. O Brasil encontra-se entre a Itália e Espanha com uma faixa de preço superior, e a China, Tailândia e Indonésia numa faixa inferior.

¹⁹ . EXPORTAÇÃO RECUPERA SETOR CALÇADISTA. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 21 jan. 1997, p. 1, c. 5.

Os fatores da crise da indústria de calçados masculinos de couro, deflagrada a partir de 1994, podem ser enumerados da seguinte forma:

1. durante esse período não houve crescimento significativo do mercado interno, embora este tenha sido verificado em outros setores da economia;
2. a redução das exportações causou o redirecionamento de parte da produção para o mercado interno aumentando a oferta do produto e gerando conseqüentemente, maiores pressões por preço;
3. o processo de abertura econômica, iniciado em 1992, permitiu que calçados de menor custo penetrassem o mercado interno;
4. o mercado externo vem sendo conquistado cada vez mais pelos produtos chineses que têm menor custo e preços mais competitivos;
5. a taxa de câmbio praticada internamente pelo Brasil diminuiu a competitividade do produto no exterior com conseqüentes perdas de mercado para concorrentes;
6. a existência dos tributos internos embutidos nos produtos exportados que constituem cerca de 15% ao longo de toda a cadeia de produção;
7. no próprio MERCOSUL, a Argentina taxa o produto brasileiro em 27%, enquanto o produto argentino não paga tributo ao entrar no Brasil. Além disso o Brasil liberou a venda de couro bruto. Em 1994, foi exportado mais couro bruto do que couro acabado. Na Argentina é proibida a venda de couro bruto, só é permitida a venda de couro acabado;
8. a China desde 1992, vem conquistando de maneira agressiva e irreversível o mercado de calçados de baixo custo o que é uma ameaça para o mercado interno. Em 1995, o Brasil importou 62 milhões de dólares de produtos

chineses. À medida que a própria China adquire *know how* passa a competir diretamente com os produtos brasileiros que possuem maior qualidade e preço no exterior³;

9. obsolescência estrutural do setor aliada à baixa competência gerencial;
10. falta de flexibilidade da produção e investimentos em melhoria do processo produtivo e
11. mão-de-obra desmotivada e de baixa especialização.

Tabela 2.12 Importações de calçados por origem (US\$ milhões).

Países	1993	1994	1995
China	7,4	22,4	62,3
Argentina	0,1	4,0	36,8
Indonésia	4,3	11,6	32,0
Coréia do Sul	11,1	17,2	18,8
HongKong	2,3	6,2	9,2
Tailândia	1,6	6,1	8,4
Estados Unidos	3,4	4,5	6,9
Taiwan	3,2	5,0	4,8
Filipinas	0,1	0,9	3,9
Uruguai	0,5	0,6	3,2
Demais*	7,1	10,1	8,9
Totais	41,1	88,6	195,2

* = 54 países em 1995.

Fonte: MICT/ SECEX

Embora seja expressivo o aumento das importações da China, Argentina e Indonésia, estas ainda representam um percentual pequeno perante a indústria nacional. Em termos de tipos de calçados importados temos: têxteis representam 44%, os de couro 31% e os plásticos 20%. Percebe-se que o percentual de calçados de couro é relativamente elevado e demonstra a vantagem do custo de alguns países como é o caso da Indonésia(Tabela 2.12).

De fato, o setor brasileiro vem procurando-se ajustar às novas demandas do mercado global com a melhoria de seus produtos, nos cortes do custo de produção, no aumento da produtividade. Procura novos mercados, qualifica

forneecedores e aumenta suas estruturas de comercialização e distribuição. Um dos principais empecilhos da indústria nacional atualmente é a descapitalização generalizada. As tradicionais feiras internas como a Couromoda e a Francal vêm ganhando destaque na geração de novos negócios. Na verdade, têm sido a porta de entrada para os negócios realizados no MERCOSUL. São notáveis os movimentos de realocação das empresas brasileiras para regiões que oferecem melhores condições de fatores, principalmente no que se refere a custo de mão-de-obra, carga tributária e menor grau de sindicalização. Minas Gerais e os Estados do Nordeste despontam como novos pólos de produção.

Na tabela abaixo temos uma visão do comércio dos componentes para calçados a partir do Brasil(Tabela 2.13).

Tabela 2.13 Exportações brasileiras de componentes por tipos (US\$ milhões).

Tipos	1993	1994	1995
Cabedais de Couro	72,2	73,4	62,4
Solados	4,7	4,3	5,0
Palmilhas	3,4	3,4	1,9
Viras	-	-	-
Outros	5,3	5,8	15,8
Totais	85,6	86,9	85,1

Fonte: MICT/ SECEX

Embora o comércio internacional de componentes para calçados possua uma tendência crescente, o Brasil tem desempenho marginal neste item. É preciso explorar melhor o mercado, uma vez que existe uma demanda mundial para este tipo de produto e o próprio Brasil possui uma estrutura capaz de atender esta demanda.

Os principais países com quem o Brasil faz trocas de componentes para calçados estão na tabela abaixo.

Tabela 2.14 Exportações brasileiras de componentes por destino (US\$ milhões).

Países	1993	1994	1995
Alemanha	21,1	22,5	21,6
Reino Unido	23,1	21,2	13,5
Japão	9,4	9,0	11,3
Estados Unidos	6,7	5,5	8,2
Itália	2,8	6,4	6,1
Países Baixos	4,1	4,1	5,4
Porto Rico	4,2	2,6	3,8
República Tcheca	-	-	3,3
Suécia	1,3	2,3	3,3
Portugal	2,8	2,1	1,3
Demais*	10,1	11,2	7,3
Totais	85,6	86,9	85,1

* = 38 países em 1995.

Fonte: MICT/ SECEX

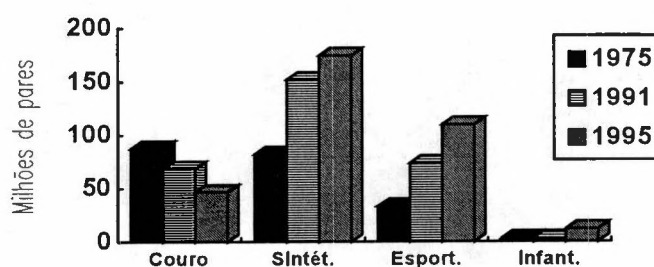
O MERCADO INTERNO

Em geral, o mercado interno brasileiro oferece melhor preço médio à indústria do que o mercado externo. Em média, os preços no mercado externo representam apenas 30 a 40% daqueles do mercado interno. A manutenção do mercado externo tem natureza histórica, por exemplo, o mercado norte-americano garante aos produtores locais maiores volumes de produção, menor variedade de modelos, pagamento em dólar e menores gastos com a estrutura de comercialização e distribuição. A participação dos agentes de exportação e importação provoca ainda uma renovação nos modelos trazendo inovações para a indústria nacional e diminui a necessidade de estruturas de marketing, vendas e desenvolvimento de produtos.

A principal característica do mercado interno é a instabilidade da demanda (Tabela 2.11) em função clara da renda da população. Conseqüentemente, nos últimos quinze anos, excluindo-se os períodos de 80-82 e 85-87, a tendência de consumo de calçados de couro tem sido a de queda. Em 1975, o volume de calçados de couro produzidos para o mercado interno foi de 87,9 milhões e o volume dos

calçados sintéticos, de 82,2 milhões. A partir daí, o crescimento do segundo superou o do primeiro e chegou a 1991 com 68,4 milhões de pares de couro contra 152,4 milhões de pares de sintéticos. Este fato pode ser em parte explicado pela perda de poder aquisitivo da população que fez com que a maior demanda fosse por calçados mais baratos e os calçados de couro direcionados para os segmentos mais nobres do mercado. A receita proveniente dos calçados de couro é 6,5 vezes maior que a dos de plástico. Vale ainda destacar o crescimento do mercado de calçados esportivos, de 33,3 milhões de pares em 1975 para 74,1 milhões de pares em 1991. O faturamento aumentou 12 vezes, superou o valor dos calçados de plástico e borracha e foi apenas 3,5 vezes menor que os calçados de couro. Deve-se notar que o valor agregado por produto aumentou em média 5 vezes, repetindo uma tendência mundial onde o mercado de calçados esportivos é o que mais cresce(Gráfico 2.1).

Gráfico 2.1 Produção de calçados no Brasil por categoria.



Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca

As fábricas que atuam no mercado interno têm procurado novas alternativas, como calçados de baixo custo - utilizando cada vez mais material sintético - ou para

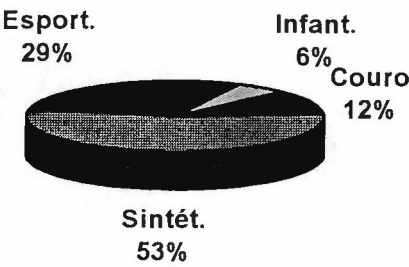
exportação. Entretanto esta segunda normalmente se constitui um desafio, já que a estrutura de mercado é totalmente diferente, desde a concepção do produto, até a exigência de mercado em termos de qualidade de produto.

Uma característica importante do mercado de calçados de couro é que até a década de `80, os fabricantes nunca foram obrigados a buscar novos mercados. Historicamente, a indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos sempre teve demanda maior que oferta, como no início do século, com a taxaço dos produtos importados e a forte demanda da população interna por calçados; nas décadas de `50 e `60, com a industrialização e a entrada da mulher no mercado de trabalho e, finalmente, na década de `70, com as exportações de grandes volumes para os EUA. Em função disso, observou-se na indústria a falta de uma estrutura e estratégia comercial agressiva além de um baixo esforço de marketing para se estabelecer uma imagem ou marca conhecida no mercado (menos de dez empresas do Vale do Rio dos Sinos investem em publicidade). Outros fatores relacionados a estas características são:

1. estruturas familiares com baixo conhecimento do mercado;
2. baixos investimentos em desenvolvimento de novos produtos, propaganda e marketing;
3. instabilidade econômica e baixo poder aquisitivo da população;
4. baixa exigência do consumidor brasileiro em relação à qualidade e *design*, sendo as principais preocupações o preço, conforto, e durabilidade.

Para o mercado interno, foram produzidos 360 milhões de pares de todos os tipos de calçados em 1995, distribuídos da seguinte forma(Gráfico 2.2):

Gráfico 2.2 Mercado interno de calçados 1995



- 42 milhões de pares calçados de couro;
- 194 milhões de pares de calçados sintéticos(injetados e plásticos);
- 104 milhões de pares de tênis e calçados para esporte;
- 20 milhões de pares de

calçados infantis.

Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca Total: 360 milhões de pares.

Podemos verificar que houve uma redução de 61% no consumo de calçados de couro de 1991 a 1995. A tabela 2.15, a seguir, contém os valores relativos à importação brasileira de calçados por tipo.

Tabela 2.15 Importações de calçados por tipos (US\$ milhões).

Tipos	1993	1994	1995
Calçados injetados	0,1	0,2	1,2
Calçados de plástico	2,2	6,2	38,1
Calçados de couro	17,4	33,8	60,7
Calçados de têxtil	19,5	39,9	85,9
Outros	1,9	8,5	9,3
Totais	41,1	88,6	195,2

Fonte: MICT/ SECEX

A seguir, uma visão da importação de componentes para calçados por tipo (Tabela 2.16).

Tabela 2.16 Importações de componentes para calçados por tipo (US\$ milhões).

Tipos	1993	1994	1995
Cabedais de Couro	1,6	2,4	3,4
Solados	5,7	3,8	2,6
Palmilhas	0,7	0,6	1,0
Viras	-	-	-
Outros	2,1	2,2	1,4
Totais	10,1	9,0	8,4

Fonte: MICT/ SECEX

O consumo do calçado de couro no Brasil é extremamente baixo, como pode ser observado na Tabela 2.17. Existem brasileiros que nascem, vivem e morrem sem nunca ter calçado um sapato de couro. O consumo maior volta-se para o produto de preço baixo²⁰.

Tabela 2.17 Consumo de calçados no Brasil por habitante e tipo (pares/ ano).

Tipos	1991	1992	1993
Calçado de couro	0,10	0,19	0,16
Calçado sintético	1,52	1,54	1,53
Calçado esportivo	0,69	0,83	0,85
Totais	2,31	2,55	2,56

Fonte: Brazil Export

Calçados femininos representam 60% do consumo, enquanto calçados masculinos 25%. O consumo total de calçados no Brasil está por volta de 2,3 pares por habitante/ ano, enquanto nos EUA são 6,22 pares/ano por habitante; na Alemanha, 4,91; na França, 6,11 e na Argentina, 5,0 pares/ano habitante.

O potencial de crescimento é grande, principalmente se houver uma real recuperação do poder de compra dos trabalhadores e a sedimentação da estabilidade do Real. Em 1996 já se esperava um aumento significativo no consumo de calçados de couro e dois fatores influíam positivamente na demanda:

²⁰ BRAZIL EXPORT. *A Melhor Opção para Exportar Calçados*. Alemanha, jun.-jul. 1993, p. 15.

a queda do preço do couro *in natura* estabilizado a US\$ 0,76 o quilo, contra um preço histórico de US\$ 1,50, e a melhoria na distribuição de renda.

O MERCADO EXTERNO

Como já foi visto, os principais mercados para o calçado de couro brasileiro são os Estados Unidos e a Europa. O modo de comercialização entre um e outro é diferente, ou seja, no primeiro predominam os agentes exportadores/ importadores e companhias de exportação e no segundo há “um mix” entre estes e a venda direta para as cadeias de lojas e as associações de compra.

Os agentes e as companhias exportadoras desempenharam um papel muito importante no desenvolvimento da indústria calçadista. A partir da década de `70 a indústria foi obrigada a melhorar seus padrões de qualidade ao mesmo tempo em que alcançava ganhos de escala em função do tamanho dos lotes de compra. Houve um aumento de demanda, pois até aquela época apenas o mercado interno era responsável pelas compras. Os agentes entregam as propostas de fornecimento em diversas fábricas e escolhem a que oferece o menor preço. Se houver problemas, mudam de fornecedor. O relacionamento é meramente comercial, sem preocupação de desenvolvimento de fornecedores ou de maior integração do setor. O agente tem uma grande vantagem quanto ao volume de pedidos, conseguindo distribuir os diferentes modelos de uma linha, ou variedades dentro de um modelo, para várias fábricas, ou seja, ele se mantém altamente flexível, não desenvolve dependência em relação a nenhum fornecedor e mantém o seu poder de barganha.

Segundo alguns agentes, a escolha dos fabricantes em usar uma via indireta para exportação se deve à mentalidade da gerência familiar das fábricas que ainda pensam como artesãos do sapato e preferem evitar o desenvolvimento de um departamento comercial e de desenvolvimento de novos produtos. Os agentes trazem aos fabricantes uma rede de informações tecnológicas. Alguns agentes criam seus próprios *designs* e depois oferecem aos compradores internacionais. Várias empresas, principalmente as pequenas e médias, não se preocupam em saber o que está acontecendo no mercado, nem ao menos onde é vendido seu produto. Elas se baseiam totalmente nas informações dos agentes e estes cumprem o importante papel de alavancar o desenvolvimento tecnológico destas empresas.

O principal parâmetro utilizado na inspeção do calçado é a qualidade visual. Não existe preocupação com a garantia do processo produtivo. Os agentes mantêm pessoal nas fábricas, fiscalizando a produção (revisores) com o intuito de assegurar a qualidade do produto. As empresas calçadistas alegam que é praticamente impossível exportar para os EUA sem passar pelas mãos dos agentes. Tanto os agentes como os lojistas no exterior, que vendem o calçado apenas, utilizam a inspeção visual como maneira de avaliação do calçado. Conforme o cliente (lojista do exterior), podem ser realizados testes a seu pedido. Entretanto ainda não existem grandes requerimentos dos Sistemas de Garantia de Qualidade do tipo ISO 9000.

Segundo os agentes, a grande dificuldade de o calçado brasileiro melhorar sua posição no mercado americano é a falta de imagem e a falta de volume suficiente

de calçados de qualidade e *design*. A imagem do produto brasileiro ainda permanece como a de um calçado de segunda. Os calçados italiano e espanhol são preferidos ao calçado brasileiro. Os fabricantes brasileiros deverão conscientizar-se da importância da qualidade do produto o que, segundo os agentes, depende de uma mudança de mentalidade e profissionalização da direção das empresas, de modo que invistam em treinamento de pessoal em todos os níveis e utilizem meios mais racionais de administração de produção. Os agentes ainda citam a visão de curto prazo dos empresários do setor que não se preocupam com longo prazo.

O frete tem sido, reconhecidamente, um dos sérios entraves dos exportadores brasileiros, bastando assinalar que o marítimo para a costa leste dos EUA atinge US\$ 0,43/ par de calçado, enquanto os concorrentes mais agressivos, os asiáticos, pagam US \$ 0,19. Além disso, é preciso acrescentar que as despesas internas (frete, containerização e despacho) com deslocamento da mercadoria da região produtora até o porto de embarque somam em média mais US\$ 0,12/ par, em função da grande distância a ser vencida por rodovia.

Calçados exportados para Europa têm características diferentes dos vendidos para os Estados Unidos. Essa diferença existe porque no mercado europeu há maior preocupação com qualidade e robustez além do *design* e da moda. Os lotes de compra são bem menores, girando em torno de 10.000 pares, enquanto para os EUA os lotes estão em torno de 50.000 pares (já foram de 500 mil). Há também diferenças na estrutura de distribuição: a Europa exige uma combinação de

agentes e vendas diretas, além de maior flexibilidade na produção devido aos lotes serem menores, e variedade maior de modelos.

A comercialização do sapato por venda direta também é diferente. Começa com a produção de uma série de protótipos, os quais são desenvolvidos sobre a moda italiana. Os italianos fazem a moda. Os brasileiros copiam por intermédio de equipes de fabricantes que visitam os principais centros europeus da moda (França, Alemanha, Itália), e de *designers* europeus contratados. Os protótipos são levados para as principais feiras da Europa (Düsseldorf, Milão e Paris), onde são feitas negociações e os primeiros contatos com os clientes. Após aprovação de alguns modelos, começa a fase de negociações de preço, materiais, prazos e condições, onde a resposta rápida da modelagem é muito importante para não perder o negócio devido ao prazo.

CAPÍTULO 3 - TECNOLOGIA E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

3.1 Avanços Tecnológicos na Indústria de Calçados

Na indústria de calçados, mecanização e automação representaram apenas avanços modestos. Na Alemanha, por exemplo, a produtividade média da mão-de-obra teve incremento de 1% ao ano, enquanto em outros setores de bens de consumo o índice médio alcançou 4% ao ano. Nos Estados Unidos, a produtividade média avançou 1,4%. Isso nos fornece uma visão da velocidade de inovação e capacidade de investimento da indústria. A intensidade de capital cresce apenas moderadamente. E recente uso de máquinas de melhor desempenho à base de microeletrônica permite redução no tempo de criação de novos modelos, aumenta a flexibilidade, reduz custos e substitui a mão-de-obra. Um dos motivos que dificulta o avanço da mecanização é o fato de o couro não ser um produto homogêneo e facilmente manejado.

Novas tecnologias como desenho computadorizado(CAD) permitem que o modelista elabore o modelo do calçado no monitor, desenhe as peças que compõem o calçado com as especificações das medidas e as escalas dos modelos. Cerca de 200 sistemas CAD estão em operação na indústria de calçados até o momento, principalmente na Europa e Estados Unidos. A maioria dos sistemas está em funcionamento na França e na Itália. A Itália possui apenas 20 sistemas para cerca de 9.000 empresas; desse total, apenas 160 delas possuem mais de 100 funcionários. Já na França, maior comprometimento com esta

tecnologia foi observado no ano de 1989; no total de 370 empresas, 15 possuem os sistemas em uso e cerca de 90 empregam mais de 100 pessoas⁴.

O mercado de calçados é influenciado pela moda e diferentes estilos. Isso gera dificuldades, pois equipamentos nem sempre podem ser ajustados à produção em pequenos lotes, e os equipamentos de menor avanço tecnológico requerem habilidade pessoal. Estes fatores explicam a lenta difusão de novas tecnologias na produção de calçados. Uma das áreas que tem evoluído é a injeção de plástico que sofreu um aperfeiçoamento com o uso dos microprocessadores e processos de fixação de solas pré-moldadas às formas(ô) e cabedal. Este processo eliminou grande parte da necessidade de costura manual. Um segundo avanço está no uso de materiais sintéticos uniformes em peso e qualidade, facilitando o manejo automatizado. Cortes a *laser*, cortes com jato de água e costura computadorizada estão sendo utilizados e representam economia de mão-de-obra e de matéria-prima. Em 1985, iniciaram-se as experiências com o uso de robôs industriais. Estes mostram-se eficientes nos processos de colagem. A maioria destas inovações visam à maior produtividade e à redução dos custos com mão-de-obra.

Alguns dos maiores produtores de calçados (Adidas, Bally, Bata, Bidegain, Salamander) introduziram a manufatura por computadores(CAM), entretanto a ausência de padrões industriais, padrões de *softwares* e incompatibilidade de *hardware* dificultam os avanços nesta área e tornam o sistema bastante dispendioso. O CAM promete reduzir o tempo de entrega de pedidos, assim como reduzir a necessidade de mão-de-obra nos países. A especialização flexível torna-se possível quando e um prazo menor de entrega alia-se à produção de pequenos

lotes de alta qualidade e flexibilidade em *design*. Os avanços em comunicação possibilitam maior integração entre produtores e clientes, o que ajuda a reduzir as necessidades de inventário, há otimização da produção e determinação das preferências do consumidor. No entanto as mudanças estruturais e de mercado não podem ser resolvidas simplesmente por soluções tecnológicas. A produção mais rápida e melhor é apenas uma parte das respostas. Um estudo comparativo do setor na França, Itália e Reino Unido demonstrou que a tecnologia teve um impacto limitado. Ao incrementar a competitividade e a capacidade das empresas em responder rapidamente às mudanças do ambiente, aliadas à efetiva integração com os canais de distribuição, desempenharam o papel principal.

3.2 O Papel das Zonas de Processamento e Multinacionais

A indústria de calçados não é dominada por multinacionais. O papel fundamental destas está na subcontratação de atividades de mão-de-obra intensiva para países de baixos salários ou no estabelecimento de *joint ventures*. O estabelecimento de subsidiárias com investimentos diretos é menos comum. Na verdade, os estágios de costura e montagem são as atividades que demandam a maior parte da mão-de-obra, sendo estas normalmente transferidas para outros países. No mercado americano e na Comunidade Européia é cada vez mais freqüente encontrar companhias que atuam como meras "organizadoras de produção". Elas mantêm suas marcas, sistemas de distribuição e comercialização e atividades de *design*, porém transferem toda a produção a outros países, como Barbados, Colômbia, República Dominicana, Haiti, Indonésia, Malásia, México e Filipinas. Embora este comportamento tenha reduzido o nível de emprego nos

países industrializados, foi capaz de manter emprego nas áreas-chaves e garantiu a continuidade das operações, aumentando a flexibilidade e reduzindo custos. A Indonésia pode servir como exemplo. Até 1988, existiam apenas 4 firmas estrangeiras; um ano depois, 15 novas instalações foram atraídas devido aos baixos custos. Em 1986, fabricou 36 milhões de pares e, em 1990, a capacidade de produção foi de 130 milhões de pares, em sua maioria calçados injetados. A atratividade da Indonésia fundamenta-se nos baixos custos da mão-de-obra. Uma jovem, por exemplo, trabalha 6 dias e meio por semana correspondentes a 61 horas; as horas-extras obrigatórias somam um total de 97 horas semanais e os salários estão por volta de 83 centavos de dólar por dia (as horas-extras não são pagas). O preço do calçado de uma fábrica na Indonésia tende a ser 10% mais barato do que na China.

Na indústria de calçados e couro, como exposto, o número de multinacionais genuínas é realmente limitado. Uma das mais expressivas é a BATA Shoe Organization, uma empresa alemã com mais de 90 fábricas em cerca de 68 países. Produz por volta de 200 milhões de pares de calçados por ano²¹ e emprega cerca de 85.000 pessoas. Possui aproximadamente 6.300 pontos de venda, sendo seus maiores fornecedores a Índia, Indonésia e Itália. A estratégia da Bata tem sido localizar suas fábricas tão longe quanto possível de centros urbanos e garantir, assim, menores salários e exigências sindicais. A Indonésia foi escolhida pela facilidade em realizar investimentos, pelas regulamentações simplificadas, pelo clima constante e pela inexistência de sindicatos. Nos países em desenvolvimento, a empresa está bem posicionada, com uma filosofia de dar

²¹ BBE UNTERNEHMENSBERATUNG. *Der Handel Strategie-Oulook 94*. Alemanha, 1993.

assistência ao desenvolvimento das pequenas empresas produtoras. Na Índia, por exemplo, o objetivo é alcançar padrões de qualidade mais elevados entre seus subcontratados. Para isso criou um centro de desenvolvimento e estudos, que tenta adaptar técnicas modernas de produção a pequenas escalas. No Sri Lanka, o governo local determinou que a empresa não pode produzir mais de 35% do total de calçados produzidos no país. A estratégia foi, portanto, a de contratar empresas que forneçam pequenas quantidades de produto de alta qualidade, atividade que não seria viável para a própria Bata. Cerca de 28 fornecedores, empregando em média 35 pessoas, produzem 7.000 pares por semana. Enquanto estes têm menor índice de automação que a Bata, seu quadro de pessoal é mais qualificado e recebe melhores salários. A Bata tem demonstrado que existe possibilidade de colaboração entre multinacional e empresas locais. É preciso ter em mente que estas relações são específicas e dependem das circunstâncias, podendo haver geração de empregos por meio da subcontratação, assim como pode ocorrer o inverso².

3.3 Distritos Industriais: Uma Estratégia de Sobrevivência

Nos países industrializados, um futuro negro foi prescrito para a indústria de calçados que sofre com as importações baratas de países de menor custo de mão-de-obra. O declínio da indústria resultou no fechamento de inúmeras firmas, nas duas últimas décadas, e não foi impedido, apesar do bom desempenho econômico dos países industrializados no final dos anos '80. Quais são as possibilidades de sobrevivência da indústria de calçados nos países industrializados ? São o êxodo e transferência desta indústria inevitáveis ? Dados

estatísticos confirmam que a indústria de calçados tende a pagar salários e benefícios sociais abaixo da média e está localizada em distritos industriais, que atuam como uma rede que se beneficia mutuamente. A rede é normalmente integrada verticalmente, criando sinergia em várias etapas do processo, desde a produção de calçados, curtumes, colas, solados, acessórios, cartonagem, máquinas, formas(ô), empresas de comercialização, distribuição e marketing. A interrelação entre as empresas caracteriza-se pela cooperação, especialização e flexibilidade. Esta especialização flexível, aliada a uma habilidade inovadora, parece ser a principal força dos distritos industriais que operam segundo um padrão estabelecido por regras e valores que emergem da cultura local. Uma das mais importantes características destes distritos é a existência de instituições locais que fornecem serviços para as empresas, o que significa fornecer informação técnica, acesso aos mercados, à pesquisa e desenvolvimento, representação comercial, peritos técnicos, materiais para testes, treinamento especializado, facilidades de desenho computadorizado(CAD), padrões técnicos, facilidades de crédito e orientação de tendências da moda. Isoladas, as empresas de pequeno porte não têm possibilidade de investir em tais serviços. Assim, a rede de empresas é muito semelhante a um complexo sistema social e econômico, em que a identificação das necessidades específicas é tarefa para autoridades locais, institutos de pesquisa, empregadores e empregados.

As estratégias escolhidas pelas empresas dos distritos têm impacto sobre as condições de trabalho e nível de empregos. Nos distritos, certamente existe contratação de mão-de-obra clandestina, baixos salários, desrespeito às normas de segurança e regulamentações de saúde. Tais práticas são difundidas na

maioria das indústrias, a longo prazo, porém tendem a inexistir naquelas indústrias que procuram garantir a sobrevivência, alcançando as demandas de consumidores exigentes. A estratégia, neste caso, precisa estar fundamentada na disponibilidade e lealdade de mão-de-obra qualificada e bem remunerada, permitindo à indústria se adaptar às mudanças, de preferência do consumidor. Exemplos para ambas as abordagens podem ser verificados. A indústria espanhola de calçados espanhola do Vale Viñalopó em Alicante é um dos exemplos onde os produtores eram especializados e expandiram-se rapidamente nas décadas de '60 e '70, por princípios *tailorísticos*, produzindo calçados de média qualidade e baixos preços. Em meados da década de '70 frente a uma desaceleração econômica, um processo dramático de reestruturação implementou-se e provocou o fechamento em massa de empresas. Os baixos salários e a completa ausência de benefícios sociais garantiram uma sobrevivência à indústria local, porém, a partir desse momento, iniciou-se um ciclo de recessão em que as empresas declaravam falsa falência, para obter prescrição dos seguros sociais. Até antes da metade da década de 70, o vale Viñalopó apresentava muitas características de um setor industrial emergente e dinâmico com um grande número de trabalhadores especializados, uma forte tradição inovadora, um promissor recorde de exportações, um forte sentido de identidade regional e um alto índice de especialização. No entanto a posterior deterioração da situação econômica e das condições de trabalho provocou o declínio generalizado no vale.

Na Itália, os distritos industriais de Barletta, Casasano, Marches, Nápoles, Verona ou Vigevano evoluíram diferentemente, ou seja, as práticas da indústria italiana de calçados apoiaram-se sistematicamente na diversificação da produção e na

capitalização de sua posição de líderes de *design* e capacidade inovadora. Em sua maioria, as empresas evitaram a degradação das condições de trabalho, pois enxergaram que, a longo prazo, baixos salários dificultariam o recrutamento e treinamento de pessoas qualificadas necessárias para a eficiência e flexibilidade de produção. O exemplo italiano confirma que os distritos industriais podem prover a fórmula necessária para incentivar pequenas e médias empresas a alcançarem padrões de trabalho e mecanismos de proteção social indispensáveis para maior produtividade da mão-de-obra e são necessários para impedir a competição destrutiva por baixos salários e condições de trabalho. Com distritos industriais orientados pela moda, exportação e eficiência, os países industrializados puderam manter-se competitivos, principalmente aprendendo a ganhar vantagem competitiva com o uso de novas tecnologias, aumentando sua flexibilidade, diminuindo prazos de entrega e mantendo mão-de-obra especializada capaz de produzir alta qualidade.

É possível que o modelo italiano de distritos industriais não seja exportável, pois na indústria britânica de calçados parece não ter sido eficiente. A entrada de novas empresas orientadas pelo *design* não aconteceu como deveria. O mercado para produtos exclusivos foi pequeno e os grandes distribuidores preferiram trabalhar os mercados de baixo custo e qualidade comprando dos países de menor custo. Um dos agravantes no declínio da indústria britânica foi o desaparecimento das redes locais de vendas. A Inglaterra ainda mantém um esqueleto institucional para o setor como: British Footwear Manufacturer's Federation, National Union of Footwear e um programa de suporte a pesquisas (SATRA - Shoe and Allied Trades Research Association). Na França, os distritos

industriais tradicionais como Fougère e Romans, no sudoeste da França, foram severamente atingidos durante a década de '80. Nesta área, apenas as empresas que adotaram técnicas de produção para calçados de baixos e médios preços mantiveram-se competitivas e as empresas que buscaram maior diferenciação em estilo e qualidade não foram bem-sucedidas. Os exemplos demonstram não existir uma estratégia à prova de falhas para os países industrializados.

O modelo dos distritos industriais também poderia ser aplicado aos países em desenvolvimento, em particular naqueles países onde algumas condições existem. A Índia é um exemplo disso. Existem cerca de 500.000 trabalhadores empregados na indústria de calçados e do couro. Desse total, cerca de 350.000 trabalham em "fundo de quintal", 120.000 em pequenas empresas e 30.000 em empresas de média e grande escala. Outros 770.000 estão empregados em setores relacionados aos curtumes. Grande parte dos calçados da Índia provém das fábricas de fundo de quintal onde a quantidade de trabalhadores varia de 1 a 5, quando as pequenas empresas possuem cerca de 20 funcionários. Com o objetivo de preservar os empregos dos trabalhadores mais tradicionais e artesãos nos pequenos setores de produção, a legislação fornece-lhes proteção: toda produção e venda de calçados no mercado interno é responsabilidade deles. As empresas de médio e grande porte dedicam-se a exportação e são necessárias licenças de produção. Cerca de 10% da produção indiana de calçados é exportada. Os setores familiares e de pequeno porte contam com agências governamentais que prestam assistência e apoio nas áreas de produção, marketing, tecnologia, administração e finanças. As fábricas de pequeno porte não são inspecionadas e não necessitam cumprir toda a legislação trabalhista, exceto pagar o salário e

respeitar certas exigências em relação a feriados e demissões. Estas pequenas unidades estão autorizadas a empregar crianças com menos de 14 anos para funções que não sejam perigosas. Apesar do suporte oferecido pelo governo, o setor de pequeno porte na Índia enfrenta muitos problemas, que podem ser descritos da seguinte maneira: os artesãos são analfabetos e pertencem ao grupo de menor renda em que não existe mobilidade social; seu trabalho é sazonal, suas vendas rudimentares, há dificuldade em obter matéria-prima, a qualidade do produto é baixa e recebem baixos preços ao mesmo tempo que estão sujeitos a altas taxas de juros. Este cenário oferece espaço para a utilização do modelo de distritos industriais. Uma das principais medidas seria a de fortalecer o sistema de apoio governamental, o padrão de qualidade, a capacidade inovativa e a especialização.

Um outro exemplo de que a sinergia em um distrito industrial pode ser benéfica é verificado no norte do Peru. Cerca de 1.000 pequenas empresas de calçados e couro estão localizadas no distrito de El Porvenir. A maioria delas emprega menos de 5 trabalhadores. O rebanho local é grande, portanto não há problemas com matéria-prima. A demanda para o distrito teve origem em Lima, nas fábricas estabelecidas pela Bata e Diamante, que já vinham subcontratando atividades para os pequenos produtores. O distrito foi capaz de estabelecer uma alta eficiência, melhor qualidade e competitividade. Os produtores do distrito têm hoje uma forte posição no mercado nacional e começam a exportar para o Equador. Do mesmo modo, o sucesso da indústria brasileira de calçados no mercado mundial deve-se, principalmente, à existência de distritos industriais dinâmicos localizados nas regiões de Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP).

Indústrias de baixos salários como as têxteis, de couro e de calçados com sede em pólos industriais têm desempenhado importante papel no processo social e de industrialização. Elas socializam uma mão-de-obra essencialmente rural, introduzem-nas estas no trabalho em fábricas e elevam suas habilidades. Criam condições para o crescimento industrial e maior nível de empregos.

CAPÍTULO 4 - REVISÃO DE LITERATURA

4.1 A Vantagem Competitiva Nacional

Segundo Porter, a dificuldade em encontrar explicações para a vantagem competitiva de países surge na própria definição de o que é ser “competitivo” quando se analisa um País (Nação). A vantagem competitiva é extremamente complexa e requer análise cuidadosa de diversos fatores, não podendo ser atribuída apenas às funções do governo local. De fato, na maioria dos casos, a influência direta do governo acarreta experiências internacionais mal-sucedidas. “O Governo é, sem dúvida, um ator na competição internacional, mas raramente tem o papel principal”. A vantagem competitiva nasce do valor que uma empresa consegue criar para os seus clientes e ultrapassa o seu custo de produção. Esse valor pode ser entendido como aquilo que os clientes se dispõem a pagar e um valor superior pode ser obtido com preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes, ou pela oferta de benefícios especiais que compensem um preço mais alto.

“A principal meta econômica de um país é produzir um padrão de vida elevado e ascendente para os seus cidadãos. A capacidade de conseguir isso depende não da idéia amorfa de ‘competitividade’, mas da produtividade com a qual os recursos naturais (trabalho e capital) são empregados.”²²

²² PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

A produtividade é o determinante principal, a longo prazo, do padrão de vida de um país e influencia diretamente a renda nacional *per capita*. A produtividade dos recursos humanos determina seus salários e a eficiência com que o capital é empregado determina o retorno aos proprietários. O crescimento da produtividade exige que a economia melhore constantemente. As empresas do país devem elevar, incessantemente, a produtividade das indústrias existentes, melhorando a qualidade do produto, acrescentando elementos desejáveis, apurando a tecnologia ou intensificando a eficiência da produção (Figura 4.1).

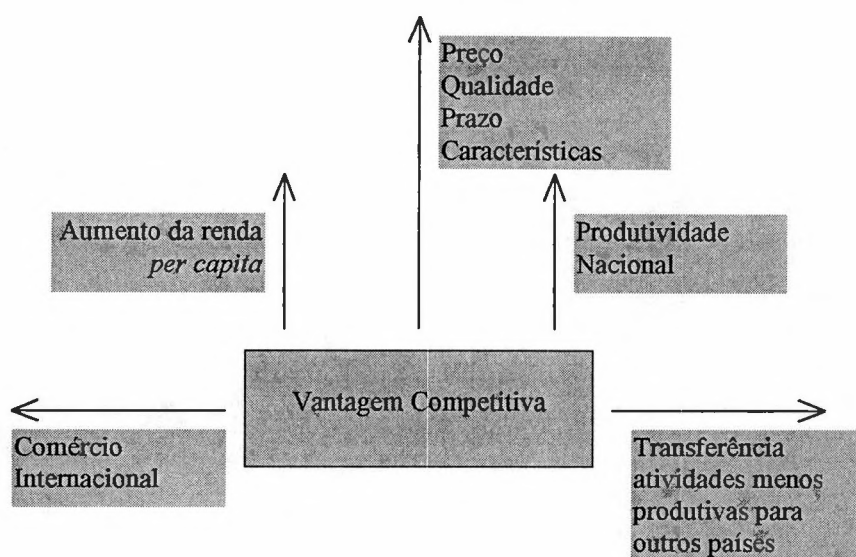


Figura 4.1 A Competitividade em âmbito nacional

O comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade, eliminando a necessidade de produzir todos os bens e serviços. Com isso, a nação pode-se especializar em indústrias e segmentos nos quais suas empresas são relativamente mais produtivas do que as rivais estrangeiras, aumentando a

produtividade média da economia. As importações, as exportações e a criação de subsidiárias são parte integrante do crescimento da produtividade, desde que ocorra a transferência de atividades menos produtivas. O processo significa que as posições de mercado em alguns segmentos e indústrias serão necessariamente perdidas para que a economia nacional progrida.

Explicar a 'competitividade' em âmbito nacional é responder à pergunta errada. O que devemos compreender são os determinantes da produtividade e o seu ritmo de crescimento. Devemos focalizar não a economia como um todo, mas as indústrias específicas. Para terem sucesso competitivo, as empresas precisam ter uma vantagem competitiva, na forma de menores custos ou de produtos diferenciados. Para manterem a vantagem, as indústrias precisam conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada, oferecer, produtos e serviços de melhor qualidade ou produzir com mais eficiência.

4.1.1 Análise da Vantagem Competitiva Nacional

A pergunta central é: Por que empresas com sede em determinadas nações alcançam sucesso internacional em determinadas indústrias ? São as características da nação que permitem às empresas criar e manter a vantagem competitiva. A nação é a sede na qual vantagens competitivas são criadas e mantidas, onde a estratégia da empresa é fixada, o produto básico e a tecnologia do processo definidos. O país deve proporcionar um ambiente no qual as empresas podem melhorar e inovar mais depressa do que rivais estrangeiras. As

empresas, não as nações, competem em mercados internacionais. Devemos compreender como essas empresas criam e mantêm a vantagem competitiva, a fim de explicar qual o papel desempenhado pela nação nesse processo. A seguir estão os elementos que devem ser analisados no processo de entendimento da vantagem competitiva das nações:

Estratégia Competitiva. Segundo Porter²³, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa ou nação irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo estas metas. A estratégia competitiva é a combinação de fins(metas) que a empresa busca e dos meios(políticas) pelas quais ela está buscando alcançar esses fins. A formulação de uma estratégia competitiva envolve quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que pode ser realizado com sucesso, pontos fortes e fracos da indústria, que são o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência. Os valores pessoais (de uma organização) são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva. Já os limites externos são determinados pela indústria e pelo seu meio ambiente. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto de fatores como a política governamental e os interesses sociais sobre a companhia.

²³ PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

A unidade básica de análise para compreender a competição é a indústria. Ela abrange um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem entre si. A indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha e duas preocupações centrais sublinham a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a estrutura da indústria na qual a empresa compete. A segunda é a posição dentro da indústria. Algumas posições são mais lucrativas do que outras, a despeito de qual possa ser a lucratividade média da indústria. Esta pode tornar-se mais ou menos atraente, com o tempo, à medida que obstáculos à entrada ou outros elementos da estrutura se modificam. A posição competitiva reflete uma batalha interminável entre competidores. E as empresas de um país suplantam as de outro na competição internacional, quando estão em melhor posição de perceber ou reagir a tais modificações.

Análise Estrutural das Indústrias. A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento pormenorizado da estrutura da indústria e da maneira pela qual esta se modifica. Em qualquer indústria, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: (1) a ameaça de novas empresas, (2) a ameaça de novos produtos ou serviços, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores existentes (Figura 4.2).

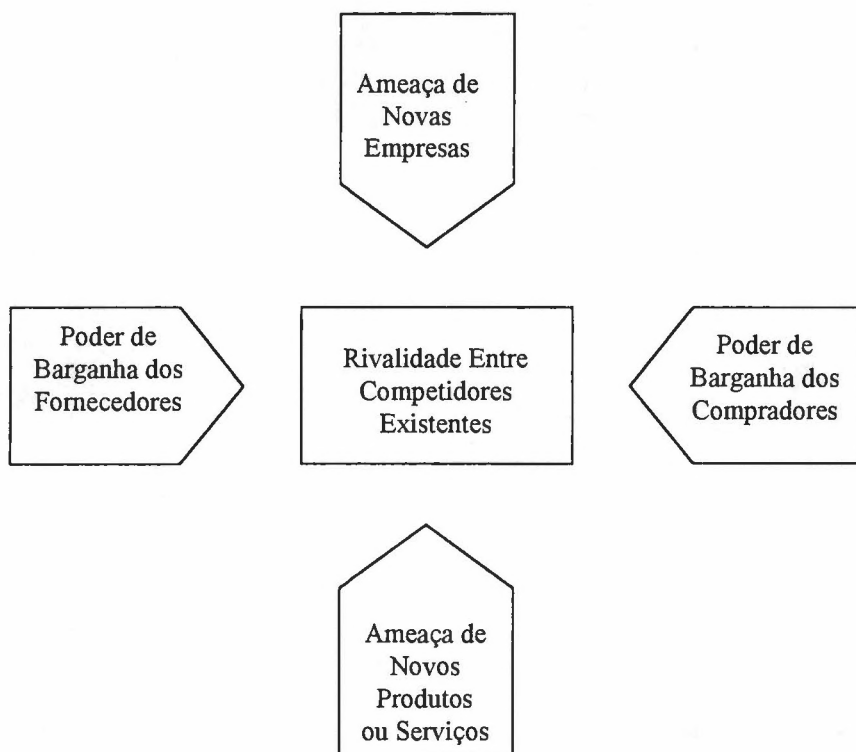


Figura 4.2 As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria.

Cada indústria tem sua estrutura específica, e o vigor dessas cinco forças varia entre elas determinando sua lucratividade a longo prazo porque fixa o preço que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir. A ameaça de novas empresas limita o potencial de lucro porque trazem nova capacidade e buscam uma parcela do mercado. Compradores ou fornecedores poderosos arrancam para si os lucros, exigindo maiores custos de competição em publicidade, promoção de vendas ou pesquisa e desenvolvimento ou a transferência do lucro para os consumidores, na forma de menores preços. A presença de substitutos próximos limita o preço que os competidores podem cobrar sem provocar a substituição e sem corroer o volume da indústria. O poder de cada uma das forças competitivas é uma função da estrutura da indústria ou das características econômicas e técnicas a ela subjacentes.

Existem muitas diferenças entre competir em âmbito internacional e em âmbito nacional, contudo os fatores estruturais e as forças de mercado que operam em indústrias globais são os mesmos das indústrias nacionais. A competição numa indústria fragmentada, como a de roupas, exige recursos e conhecimentos muito diferentes da competição na aviação comercial. Um país oferece melhor ambiente para a competição em algumas indústrias do que em outras e a atração de uma indústria não é indicada com exatidão pelo tamanho, taxa de crescimento ou inovação tecnológica, atributos com frequência ressaltados pelos executivos e pelos planejadores governamentais, mas pela estrutura da indústria.

Posicionamento dentro da indústria. Para que a indústria de uma nação obtenha sucesso é necessário que ela tenha vantagem competitiva seja na forma de menores custos ou de produtos diferenciados. Para que a indústria mantenha esta vantagem é necessário alcançar níveis mais sofisticados da vantagem competitiva, produzindo, com o tempo, melhor qualidade ou com maior eficiência. Há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação(Figura 4.3). O menor custo é a capacidade de uma empresa projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores; os menores custos traduzem-se em rendimentos superiores²⁴.

²⁴ PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

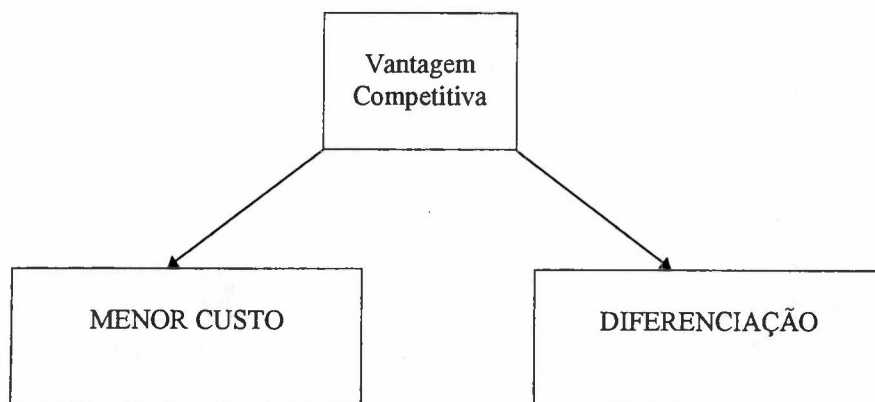


Figura 4.3 Os dois tipos básicos de vantagem competitiva segundo Porter.

A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. A diferenciação permite a uma firma obter um preço melhor, que leva a uma lucratividade superior, desde que os custos sejam comparáveis aos dos concorrentes.

A vantagem competitiva que resulta do custo está sempre sujeita e vulnerável a custos mais baixos em algum outro lugar, ou em locais onde o governo está disposto a subsidiá-los. O país dos baixos salários de hoje é rapidamente deslocado pelo de amanhã. As indústrias onde o custo da mão-de-obra e dos recursos naturais são fundamentais para a vantagem competitiva normalmente possuem poucas barreiras à entrada. Isso leva várias nações, à procura do desenvolvimento econômico, a investirem nesta indústria e a elevarem, assim, o número dos competidores. Nações em desenvolvimento freqüentemente estão envolvidas em tais indústrias. Boa parte das exportações destas estão baseadas na concorrência por preços e por menor custo.

A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos traduz-se em produtividade superior à dos concorrentes. A empresa de baixos custos produz determinada mercadoria com menos insumos do que os competidores. A firma diferenciada obtém rendimentos superiores, por unidade, aos concorrentes. A vantagem competitiva é um dos principais fatores que sustentam o crescimento da renda de um país(Figura 4.4).

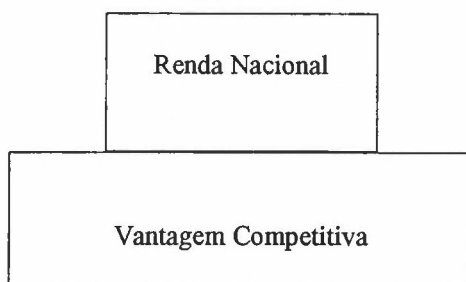


Figura 4.4 A vantagem competitiva é o sustentáculo da renda nacional.

É difícil, embora não impossível, ter ao mesmo tempo baixos custos e ser diferenciado em relação aos competidores. Qualquer estratégia deve estar atenta a ambos os tipos de vantagem e manter um compromisso claro com a superioridade num deles. Um produtor a baixo custo tem de oferecer qualidade e serviço aceitáveis para evitar a perda de sua vantagem de custos.

Segundo Kotler, os compradores são demasiadamente numerosos, muito espalhados e com necessidades e práticas de compra variadas. As empresas devem concentrar seus esforços de venda nos compradores com maior interesse na compra e, por isso, a segmentação de mercado é fundamental em determinar os segmentos de maior probabilidade de êxito. Este processo envolve três passos.

O primeiro deles é a segmentação do mercado-alvo, que consiste na divisão do mercado em grupos distintos de compradores que podem exigir produtos diferentes. O segundo passo é a seleção do mercado-alvo segundo a avaliação da atratividade de cada segmento. O terceiro passo é o posicionamento segundo a situação competitiva e as características do produto²⁵.

Como vimos, a empresa deve escolher a gama de variedades de produtos que fabricará, os canais de distribuição que empregará, os tipos de compradores que atenderá, as áreas geográficas nas quais venderá e a variedade de indústrias correlatas nas quais também competirá(Figura 4.5). Uma razão pela qual o âmbito competitivo é importante está no fato de que as indústrias atendem a segmentos de mercado. Os segmentos são importantes porque têm, freqüentemente, necessidades e para servir diferentes segmentos são necessárias diferentes estratégias e capacidades. As fontes de vantagem competitiva, portanto são, com freqüência, bastante diversificadas nos segmentos de mercado. É típico empresas de um país obterem sucesso num segmento da indústria (Formosa, em calçados de couro baratos) enquanto empresas de outro são bem-sucedidas em outro segmento (Itália, nos calçados elegantes de couro).

²⁵ KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

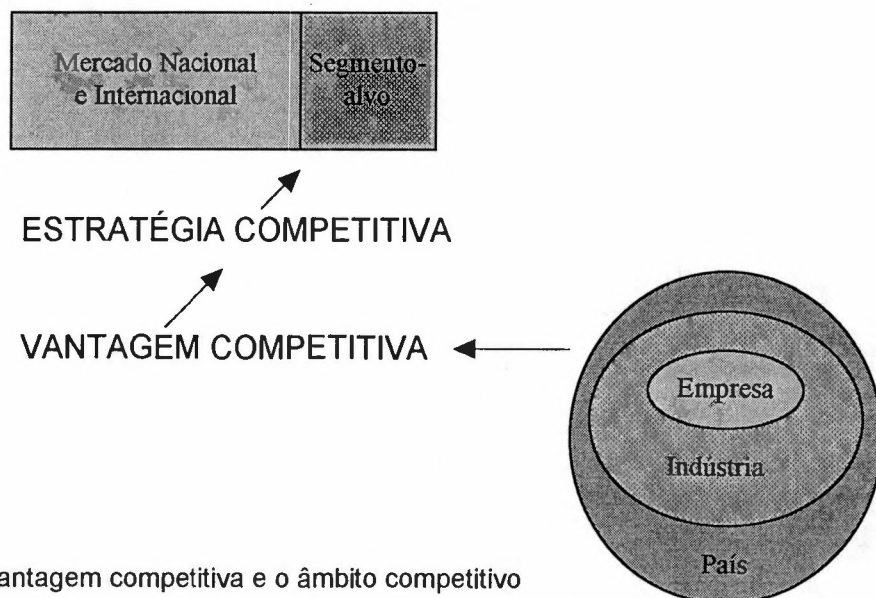


Figura 4.5 A vantagem competitiva e o âmbito competitivo

A escolha básica está entre um âmbito amplo e o foco num segmento específico. Em automóveis, as principais companhias americanas e japonesas têm linhas amplas, ao passo que a BMW e a Daimler-Benz (Alemanha) dão ênfase aos carros de alto desempenho e a Hyundai e a Daewoo (Coreia) aos compactos e subcompactos. O tipo de vantagem e o âmbito de vantagem podem ser combinados formando as estratégias genéricas ou as diferentes abordagens para alcançar desempenho superior. Cada uma das estratégias, ilustradas na Figura 4.6, abaixo, representa uma diferente concepção de como competir. Na construção naval, por exemplo, as firmas japonesas seguem a estratégia da diferenciação, oferecendo uma diversidade de barcos de alta qualidade a preços elevados. Os estaleiros coreanos perseguem a estratégia da liderança de custos e oferecem também muitos tipos de barcos de boa qualidade, mas não de qualidade superior. As empresas coreanas, porém, podem produzir barcos a menores custos do que as japonesas. Os estaleiros escandinavos bem-sucedidos são diferenciadores focalizados. Concentram-se em tipos especializados de navios,

como quebra-gelos e de cruzeiros, que exigem tecnologia especializada e que obtêm preços suficientemente elevados para compensar os maiores custos escandinavos de mão-de-obra. Finalmente, os estaleiros chineses (enfoque nos custos) oferecem tipos de barcos relativamente simples, padronizados, a preços ainda menores do que os coreanos.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Menor Custo	Diferenciação
ÂMBITO COMPETITIVO	Alvo Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Enfoque nos Custos	Diferenciação Focada

Figura 4.6 Estratégias genéricas.

As estratégias genéricas deixam claro que não existe um tipo único de estratégia adequada a cada indústria. Na verdade, diferentes estratégias podem coexistir com sucesso em muitas indústrias. Embora a estrutura da indústria limite a variedade de opções estratégicas, ainda não foi encontrada uma indústria na qual só uma estratégia possa ter êxito. Subjacente ao conceito de estratégias genéricas temos o fato de que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia e a sua obtenção exige que a empresa escolha o tipo de estratégia em que o ambiente nacional seja capaz de oferecer condições favoráveis. O pior erro estratégico é ficar encravado no meio ou tentar, simultaneamente, usar todas as estratégias. Isso é receita para mediocridade estratégica e para desempenho abaixo da média porque adotar todas as estratégias ao mesmo tempo significa que uma empresa não é capaz de alcançar qualquer uma delas, devido às suas

contradições inerentes. A indústria da construção naval também ilustra esse problema. Os estaleiros espanhóis e britânicos vêm declinando porque têm custos maiores do que os coreanos. Falta-lhes base para a diferenciação em relação aos japoneses e não conseguiram identificar segmentos particulares (como os estaleiros finlandeses, nos quebra-gelos) nos quais possam obter vantagem competitiva e só existem, principalmente, devido às encomendas forçadas do governo.

Fontes de vantagem competitiva. A vantagem competitiva surge da maneira com a qual empresas se organizam e realizam as atividades em separado(Figura 4.7). As operações de qualquer empresa podem ser divididas numa série de atividades.



Figura 4.7 - A cadeia de valores.

As empresas criam valor para os seus compradores pelo desempenho superior dessas atividades. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço. Uma empresa é lucrativa se esse valor excede o custo coletivo para realizar todas as atividades necessárias. As atividades variam na importância que têm para a vantagem competitiva em diferentes indústrias. Nas máquinas impressoras, o

desenvolvimento de tecnologia, montagem (parte de operações) e serviços pós-venda são essenciais ao sucesso. Em detergentes, a publicidade é fundamental, enquanto a fabricação é simples e o serviço de pós-venda é praticamente inexistente. A estratégia guia a maneira pela qual a empresa realiza as atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores, por isso é importante a escolha da estratégia. As empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber nova maneira de realizar atividades, novos produtos, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos.

A obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valores de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas. A reformulação da cadeia de valores, pela recolocação, reordenação, reagrupamento ou mesmo eliminação de atividades é, com frequência, a raiz de um grande melhoramento na posição competitiva. A cadeia de valores de uma companhia está inserida num contexto mais amplo de atividades que é o sistema de valores(Figura 4.8). O sistema de valores inclui fornecedores, canais de distribuição e os próprios consumidores. A vantagem competitiva é, cada vez mais, função da competência com que uma empresa pode administrar todo esse sistema. As ligações não só conectam as atividades dentro de uma companhia, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais. Uma companhia pode criar uma vantagem competitiva otimizando ou coordenando melhor essas ligações com o mundo exterior. As oportunidades de poupar, por meio da coordenação com os fornecedores e canais, vão muito além da logística e do processamento de pedidos e abrangem pesquisa e desenvolvimento, serviços pós-venda e muitas outras atividades. Isso é

importante para explicar a posição competitiva de um país numa determinada indústria.

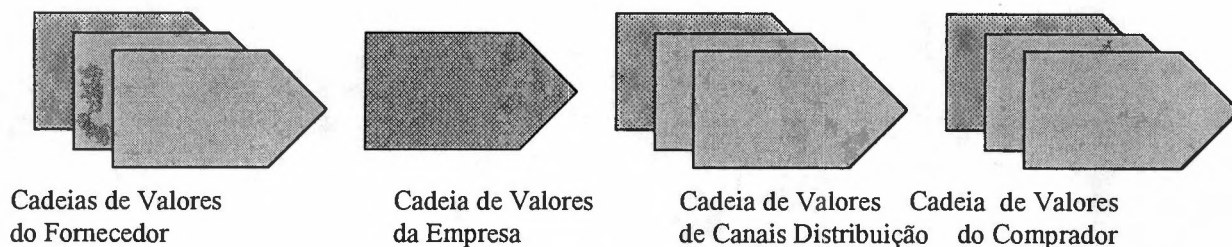


Figura 4.8 - O sistema de valores.

A cadeia de valores proporciona instrumento para o entendimento das fontes de vantagens de custos. A posição de custos de uma empresa é o seu custo coletivo para realizar todas as atividades exigidas em relação aos concorrentes. A vantagem de custos pode ocorrer em qualquer atividade. Muitos administradores vêem o custo de maneira demasiado estreita e concentram-se apenas na própria empresa. A cadeia de valores permite um exame mais profundo não só dos tipos de vantagem competitiva, mas também do papel do âmbito competitivo na conquista da vantagem competitiva. O âmbito é importante porque modela a natureza das atividades da empresa e a maneira pela qual são realizadas. Escolhendo um segmento estreito como alvo, por exemplo, a empresa pode modelar cada atividade precisamente às necessidades desse segmento e alcançar, desta forma, menor custo ou maior diferenciação.

Uma razão pela qual as empresas conseguem vantagem competitiva é que escolhem um âmbito diferente dos competidores, concentrando-se num segmento e modificando o alcance geográfico ou combinando os produtos de indústrias correlatas.

Criação de Vantagem. As empresas criam vantagem competitiva percebendo novas maneiras de competir numa indústria o que, em última análise constitui ato de inovação. A inovação é definida aqui de maneira ampla, incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas. Os inovadores não só respondem às possibilidades de mudança, como também forçam-na para que se processe mais depressa. Com frequência envolvem idéias que não são novas, mas nunca foram adotadas com vigor, resultam tanto do conhecimento organizacional quanto da pesquisa e desenvolvimento e requerem investimento no desenvolvimento de habilitações e conhecimento. As inovações influem na vantagem competitiva quando os rivais não se dão conta da nova maneira de competir, não querem ou não são capazes de reagir. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades, tanto internas como do exterior. Por outro lado, inovações que respondem a preocupações ou circunstâncias peculiares ao mercado interno podem retardar o sucesso competitivo internacional. Entre principais motivadores da inovação podemos citar:

1. Novas Tecnologias. A mudança tecnológica pode criar novas possibilidades para o projeto de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido, entregue e serviços suplementares proporcionados. As indústrias nascem quando a mudança tecnológica torna possível um novo produto.
2. Novas necessidades. A vantagem competitiva é criada quando os compradores desenvolvem novas necessidades ou as suas prioridades se modificam.

3. Aparecimento de novo segmento de indústria. A oportunidade de criar vantagem surge com um novo segmento de mercado. As possibilidades abrangem não só novos segmentos, mas também novas maneiras de produzir determinados itens na linha de produtos ou novas maneiras de atingir determinado grupo de clientes.
4. Custos ou disponibilidade oscilante de insumos. A vantagem competitiva modifica-se quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria. Isso pode refletir novas condições nas indústrias abastecedoras ou, talvez, a possibilidade de usar um novo tipo de insumo.
5. Mudanças nos regulamentos governamentais. Os ajustes na natureza da regulamentação governamental em áreas como padrões de produtos, controles ambientais, barreiras comerciais são outro estímulo às inovações.

Segundo Prahalad e Hamel, o problema da competitividade está ligado à competição “não tradicional”. O verdadeiro problema são os retardatários *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, copiadores *versus* criativos. Normalmente as empresas desafiantes inventam soluções mais eficientes para os problemas dos clientes, porque são menos ortodoxas e estão dispostas a enxergar muito além das antigas soluções. A maioria das empresas está preocupada em alcançar os concorrentes e não em superá-los. Para ampliar a liderança, é preciso reinventá-la e, para isso, reinventar o setor. A empresa precisa regenerar sua estratégia. A principal tarefa da alta gerência é a reinvenção do setor e a regeneração da estratégia, e não a reengenharia dos processos. A premissa é a

de que uma empresa só pode controlar seu destino se compreender como controlar o destino do seu setor. A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes. Para isso a empresa necessita de quatro elementos: 1 - compreender que a competição pelo futuro é uma competição diferente; 2 - desenvolver um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; 3 - ter habilidade de energizar a empresa de cima para baixo; 4 - desenvolver a capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos. Segundo os autores, esta visão da estratégia reconhece que:

1. a empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para descobrir o futuro;
2. a competição não ocorre apenas dentro das fronteiras dos setores existentes. Elas competem para criar a estrutura dos setores futuros;
3. a competição pela liderança das competências essenciais (*core competence*) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências. As competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras. São, na verdade, uma fonte de vantagem competitiva;
4. a competição ocorre dentro e entre coalizões de empresas e não entre empresas isoladas.

A competição pelo futuro envolve três estágios: a competição pela liderança intelectual, pelo encurtamento dos caminhos de migração e pelo posicionamento e participação de mercado²⁶.

4.1.2 Manutenção da Vantagem Competitiva

A manutenção da vantagem competitiva depende de três condições. A primeira é a fonte da vantagem. As vantagens de ordem inferior, como baixos custos de mão-de-obra ou de matéria-prima, são relativamente fáceis de imitar. Os competidores podem reduzir essas vantagens, encontrando outra localização ou outra fonte de abastecimento a baixo custo. Também no extremo inferior da hierarquia da vantagem estão as vantagens de custos devido apenas às economias de escala que usam tecnologia, equipamento ou métodos também à disposição de competidores. As vantagens de ordem superior mais duráveis são tecnologia de processos protegida por direito de propriedade, diferenciação baseada em produtos ou serviços excepcionais e reputação. As vantagens de ordem superior exigem conhecimento e capacidades mais avançadas e estão geralmente associadas a uma história de investimento constante em pesquisa e desenvolvimento de competências. As vantagens competitivas de ordem superior não só são mais sustentáveis como também estão associadas a níveis superiores de produtividade. A segunda determinante da manutenção da vantagem é o número de fontes distintas de vantagem que uma empresa tem. Se a empresa dependem apenas de uma vantagem, os concorrentes se concentrarão na neutralização ou superação dessa vantagem. Companhias com histórias de

²⁶ PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

liderança continuada tendem a proliferar vantagens por toda a cadeia de valores. A terceira e a mais importante razão pela qual a vantagem competitiva é mantida está na melhoria e no aprimoramento constantes. Praticamente qualquer vantagem pode ser conseguida por outros. Para manter a vantagem, a empresa deve tornar-se alvo móvel, criando novas vantagens pelo menos com o mesmo ritmo em que seus concorrentes igualam as suas vantagens anteriores.

A primeira tarefa para manter a vantagem é melhorar incansavelmente o desempenho da empresa em relação às suas vantagens existentes tornando mais difícil aos competidores anularem as vantagens. A longo prazo, porém, a manutenção da vantagem exige que suas fontes sejam ampliadas e melhoradas, subindo na hierarquia para tipos mais sustentáveis de vantagem. A manutenção da vantagem exige mudança que a companhia explore as tendências da indústria e invista para fechar os caminhos pelos quais os competidores poderiam atacar. A razão pela qual tão poucas firmas mantêm sua posição é que a mudança é dolorosa e difícil para qualquer organização bem-sucedida. As estratégias do passado tornam-se arraigadas nas rotinas organizacionais e as informações que modificariam ou a desafiariam não são buscadas ou muitas vezes são filtradas. Sugerir modificação passa a equivar a deslealdade. As companhias bem-sucedidas buscam, em muitos casos, previsibilidade e estabilidade. Suplantar ou substituir vantagens antigas para criar outras, novas, é hipótese só examinada quando as vantagens antigas já desapareceram há muito. Empresas menores ou novas na indústria, não cerceadas pela história e pelos investimentos passados, tornam-se as inovadoras e novos líderes. Os líderes de indústrias globais nascentes começam sempre com alguma vantagem criada internamente, seja um

modelo preferido de produto, um nível mais alto de qualidade, um novo conceito de comercialização ou uma vantagem de custos de fatores. Mas a continuação do sucesso exige que a firma não pare aí. A vantagem obtida no país-sede torna-se, então, a alavanca para a entrada nos mercados estrangeiros. Uma vez ali, o competidor bem-sucedido complementa a vantagem inicial interna com as economias de escala ou vantagens de reputação de venda mundiais. Com o tempo, a vantagem competitiva é suplementada (ou desvantagens internas compensadas) pela localização de atividades escolhidas em países estrangeiros²⁷.

4.2 Determinantes da Vantagem Nacional

Por que um país obtém êxito internacional numa determinada indústria? A resposta está em quatro amplos atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva (Figura 4.9):

1. Condições de fatores. Consistem na disponibilidade, no país, dos fatores de produção, como mão-de-obra especializada, infra-estrutura, capital, política cambial, tarifária, tributária e insumos necessários à competição.
2. Condições de demanda. Considera-se a natureza e a força da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.

²⁷ PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações....

3. Indústrias correlatas e de apoio. É de importância a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas internacionalmente competitivas.
4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. São as condições que governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas, dirigidas, e compreende a natureza da rivalidade interna.

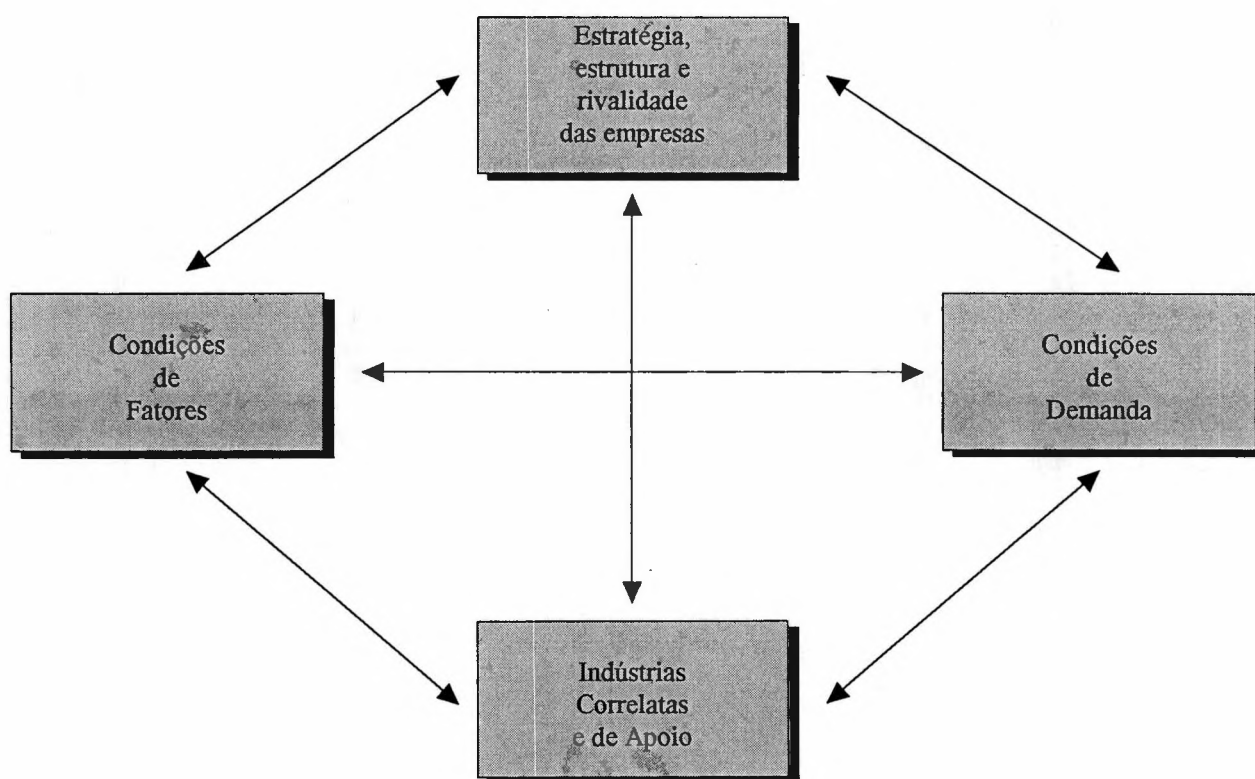


Figura 4.9 Determinantes da vantagem nacional - "Diamante" do país.

Os determinantes tanto individuais como um sistema criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem. As empresas conseguem vantagem competitiva quando as suas bases nacionais permitem e apóiam o acúmulo mais rápido de bens e práticas especializadas; quando a base permite maiores informações e percepções das necessidades de produtos e processos ou, ainda, quando as metas de proprietários, diretores e empregados apóiam o investimento

contínuo. Em última análise, quando o ambiente nacional é mais dinâmico, desafiador e estimula ao mesmo tempo que pressiona as firmas a aperfeiçoarem e ampliarem suas vantagens ao longo do tempo.

Os países têm maior probabilidade de obter êxito em indústrias ou segmentos onde o “diamante” do país, expressão usada para referir-se aos determinantes como um sistema, é o mais favorável. O “diamante” é um sistema mutuamente fortalecedor em que o efeito de um determinante é dependente do estado dos outros. Condições de demanda favoráveis não levarão à vantagem competitiva se o estado de rivalidade não for suficiente para fazer com que as empresas respondam a elas. Vantagens num determinante também criam vantagens em outros. A vantagem competitiva baseada apenas em um ou dois determinantes é possível em indústrias dependentes de recursos naturais ou indústrias que envolvem pouca tecnologia ou competência específica. Essa vantagem geralmente é insustentável porque se modifica rapidamente e os competidores globais podem contorná-la com facilidade. São necessárias vantagens por todo o “diamante” para obter e manter o sucesso competitivo.

Duas variáveis adicionais podem influenciar o sistema nacional de maneira importante e são necessárias para completar a teoria. Trata-se do acaso e do governo. O acaso são os acontecimentos fora do controle das empresas e do governo, como invenções, descobertas, guerras, acontecimentos políticos externos e grandes mudanças na demanda do mercado externo. Tais acontecimentos criam descontinuidades que podem congelar ou remodelar a estrutura da indústria e proporcionam oportunidade para que as empresas de um

país suplantem as de outro. O elemento final necessário para completar o quadro é o governo. Em todos os níveis, o governo pode piorar ou melhorar a vantagem nacional. Esse papel é visto mais claramente quando examinamos a maneira pela qual as políticas influenciam cada um dos determinantes. A política antitruste afeta a rivalidade interna. A regulamentação pode modificar as condições da demanda interna. Os investimentos em educação podem modificar as condições dos fatores. As compras governamentais podem estimular indústrias correlatas e de apoio. Políticas implementadas sem o exame da maneira pela qual influem em todo o sistema de determinantes são capazes de enfraquecer a vantagem nacional ou de fortalecê-la. A seguir iremos avaliar como cada um dos determinantes afeta a indústria e, em consequência, a vantagem competitiva.

Condições de Fatores. São os insumos necessários para competir em qualquer indústria. Os fatores podem ser agrupados em várias categorias: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e Infra-estrutura.

Os fatores básicos continuam sendo importantes nas indústrias extrativas ou de base agrícola, como madeira e soja; também naquelas em que as exigências tecnológicas e de capacidade são modestas. Exemplo disso é a construção de projetos civis como apartamentos e escolas com baixo teor de engenharia. As empresas coreanas desfrutaram sucesso internacional nesses projetos, baseadas em parte na disponibilidade de mão-de-obra disciplinada e de baixo custo. Os fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva e são necessários para se conseguir vantagem de ordem superior, como produtos

diferenciados e tecnologia de produção protegida por direitos de propriedade. São mais escassos porque seu desenvolvimento exige grandes investimentos em capital humano e físico.

Os países têm êxito em indústrias nas quais são particularmente bons na criação de fatores e, o mais importante, no aperfeiçoamento desses fatores. Assim, os países serão competitivos quando possuírem mecanismos institucionais de qualidade capazes de criar fatores especializados. A participação do setor privado na criação de fatores é fundamental, pois são as empresas que têm mais condições de saber quais fatores são necessários para a competição.

A vantagem competitiva pode advir da desvantagem em certos fatores. Numa estreita concepção da competição internacional, a vantagem competitiva resulta da abundância de fatores e da desvantagem de fatores que não podem ser superados. Na competição real, a abundância ou o baixo custo de um fator pode levar à sua utilização insuficiente. Em contraste, as desvantagens em fatores básicos, como escassez de mão-de-obra, falta interna de matérias-primas ou um clima adverso, criam pressões em favor da inovação. O resultado é que a vantagem competitiva da empresa pode ser melhorada. O que representa uma desvantagem numa concepção estreita da competição pode tornar-se vantagem numa visão mais dinâmica. A inovação para compensar debilidades seletivas é mais provável do que a inovação para explorar pontos fortes. As desvantagens seletivas criam engarrafamentos visíveis, ameaças óbvias e alvos claros para melhorar a posição competitiva. Eles estimulam ou forçam as empresas do país a encontrarem novas soluções. No entanto as desvantagens de fatores que

estimulam a inovação devem ser seletivas para motivar e não para desestimular, envolvendo alguns, mas nem todos fatores. Uma falta de pressão significa que raramente há progresso, mas um excesso de adversidade leva à paralisia. Um nível de pressão intermediário, envolvendo equilíbrio de vantagens em certas áreas e desvantagens em outras áreas selecionadas, parece ser melhor para a vantagem competitiva.

Condições de Demanda. O segundo determinante amplo da vantagem competitiva nacional numa indústria é a demanda interna do produto ou serviço. Embora a demanda interna, pela sua influência na economia de escala, possa promover a eficiência estática, sua influência mais importante é dinâmica. Ela determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. Quatro atributos gerais da demanda interna são significativos: sua estrutura, seu tamanho, grau de sofisticação e padrão de crescimento. Os países obtêm vantagem competitiva em indústrias ou segmentos em que a demanda interna dá às empresas locais um quadro mais claro e antecipado das necessidades do comprador. Os países também ganham vantagem se os compradores internos pressionarem as empresas locais a inovarem mais depressa e a obterem vantagens competitivas mais sofisticadas. Os fatores abaixo são importantes quando se consideram os aspectos relacionados à demanda:

1. Estrutura da demanda. O primeiro atributo é a estrutura da demanda interna em seus segmentos ou nichos de mercado. O papel mais significativo da estrutura do segmento interno está na determinação da atenção e das prioridades das empresas com os segmentos de mercado.

2. Compradores sofisticados e exigentes. Mais importante do que a combinação de segmentos em si é a natureza dos compradores internos. As empresas do país adquirem vantagem competitiva se os compradores internos estiverem entre os mais sofisticados e exigentes do mundo.
3. Necessidades precursoras do comprador. As empresas de um país adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais prenunciarem as dos compradores de outros países. Isso significa que a demanda nacional constitui um indicador precoce das necessidades de compradores que se tornarão generalizados.
4. Tamanho da demanda e padrões de crescimento. Desde que sua composição seja sofisticada e prenuncie as necessidades internacionais, o tamanho e o padrão de crescimento da demanda local podem reforçar a vantagem nacional. Segundo Porter, o tamanho do mercado interno tem-se destacado nas discussões da competitividade nacional, embora não haja maior acordo sobre a direção da causalidade ou da justificativa. Alguns autores argumentam que um mercado interno grande representa uma força, devido às economias de escala. Outros o vêem como uma debilidade, raciocinando que a demanda local limita as empresas a exportarem, o que é importante para a vantagem competitiva em indústrias globais. Um mercado interno de grandes proporções pode levar à vantagem competitiva em indústrias nas quais há economias de escala ou curvas de aprendizagem. Devemos, porém, ter cuidado, porque empresas globais atendem a diferentes mercados e os investimentos locais em desenvolvimento e pesquisa não podem basear-se apenas na demanda local. A taxa de crescimento da demanda interna pode ser tão importante para a vantagem competitiva quanto o seu tamanho absoluto. A taxa de

investimento numa indústria dá-se em função da rapidez com que o mercado interno está crescendo. O rápido crescimento interno leva as empresas a adotarem tecnologia novas mais depressa.

5. Saturação precoce. Tão significativa quanto ser o primeiro é a saturação precoce do mercado interno, que força as empresas a continuarem inovando e aperfeiçoando. Um mercado interno saturado cria pressões intensas para a redução de preços, introduz novos aspectos de melhoria no desempenho do produto e proporciona outros incentivos para que os compradores substituam produtos antigos por versões mais novas. A saturação intensifica a rivalidade interna, forçando a redução de custos e eliminando firmas fracas. O resultado é, com frequência, o aparecimento de um número menor de rivais locais, porém mais fortes e inovadores. Outro resultado da saturação precoce do mercado interno são os vigorosos esforços das firmas de um país para penetrar nos mercados estrangeiros. A saturação do mercado interna é particularmente benéfica se for combinada com o crescimento do mercado externo.

O efeito das condições de demanda sobre a vantagem competitiva também depende de outras partes do “diamante”. Sem uma forte rivalidade interna, o crescimento do mercado interno pode induzir à complacência em lugar de estimular o investimento. Sem a presença de indústrias de apoio adequadas, as empresas podem não ter a capacidade de reagir à exigência dos compradores internos. O “diamante” é um sistema no qual o papel de qualquer determinante não pode ser visto isoladamente.

Indústrias Correlatas e de Apoio. O terceiro determinante amplo da vantagem nacional numa indústria é a presença, no país, de indústrias de abastecimento ou de indústrias correlatas internacionalmente competitivas. A figura 4.10 ilustra como as indústrias fornecedoras, internacionalmente competitivas, sustentam o êxito italiano em sapatos. A vantagem competitiva de algumas indústrias fornecedoras conferem vantagens potenciais às empresas do país em muitas outras indústrias, porque produzem insumos amplamente usados e importantes para a inovação ou a internacionalização. O simples acesso ou disponibilidade de máquinas ou insumos, porém, não é a vantagem mais significativa de se ter uma indústria abastecedora de êxito internacional situada no país, mesmo que esta vantagem seja desfrutada desde o início.

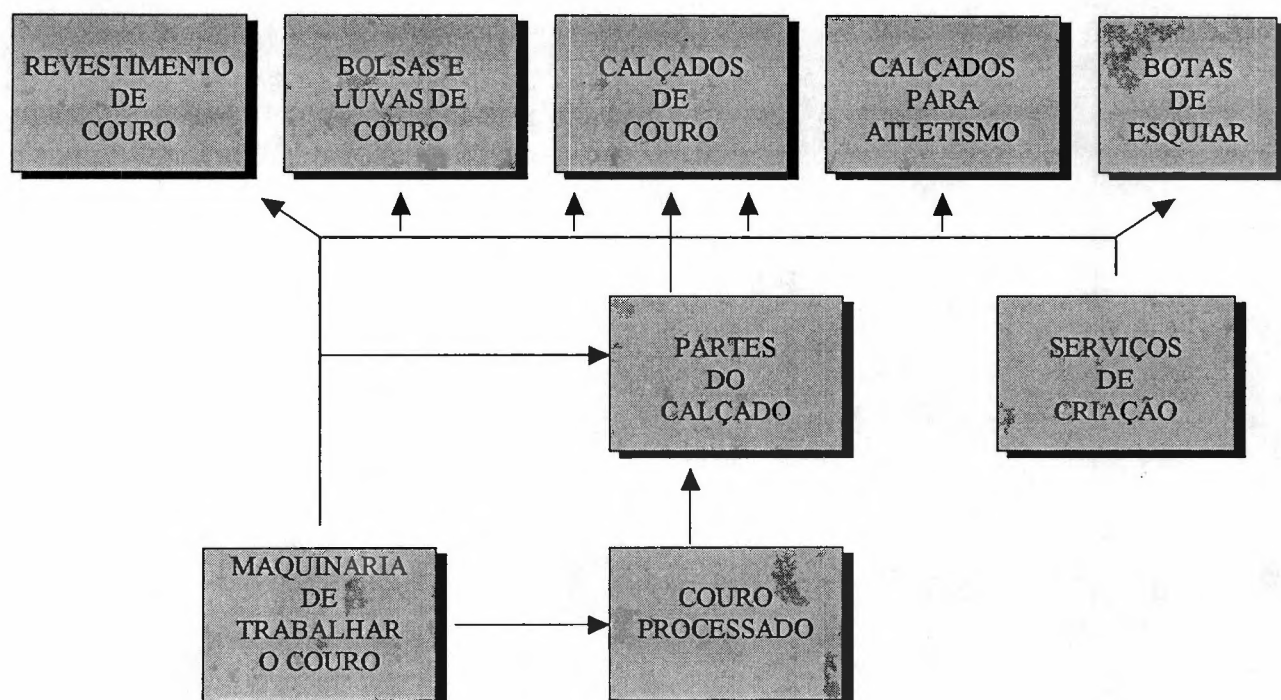


Figura 4.10 Indústrias italianas fornecedoras de calçados internacionalmente bem-sucedidas.

Mais significativa que o acesso aos insumos é a vantagem que os fornecedores locais proporcionam em termos de sinergias e de estreitas relações de trabalho entre fornecedor e a indústria. A Itália oferece muitos exemplos deste tipo de intercâmbio. Na indústria de calçados de couro, os produtores se comunicam regularmente com os curtumes sobre novos estilos e técnicas de manufatura. Os fabricantes de calçados informam-se sobre novos materiais quando ainda estão no planejamento. Os fabricantes de couro, por sua vez, têm conhecimento prévio das tendências da moda, o que os ajuda a planejar novos produtos. Como este exemplo mostra, a conquista das vantagens dos fornecedores internos não acontece automaticamente. Tanto as empresas quanto os fornecedores devem trabalhar para isso.

A vantagem competitiva em indústria correlatas leva com frequência a novas indústrias competitivas. As indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares (como computadores e *softwares* aplicativos). A participação mútua em atividades pode ocorrer no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência pós-venda.

Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas. O quarto determinante amplo da vantagem competitiva nacional numa indústria é o contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna. As metas, estratégias e modos de organizar as empresas em indústrias variam muito entre os países. A vantagem nacional resulta de um bom equilíbrio entre essas

escolhas e as fontes de vantagem competitiva. O padrão de rivalidade interna também tem papel profundo a desempenhar no processo de inovação e nas perspectivas finais do sucesso internacional. A rivalidade local não só cria vantagens, como também ajuda a evitar algumas desvantagens. Com um grupo de rivais domésticos seguindo varias estratégias competitivas, há uma proteção contra formas de intervenção governamental que sufocam as inovações ou inibem a competição. Quando há apenas um ou dois rivais nacionais criam-se pressões para todos os tipos de "assistência", como os subsídios e reserva de mercado, o que enfraquece o dinamismo. Essa ajuda não conduz à inovação e, em última análise, à vantagem competitiva. Rivais nacionais que competem promovem honestidade mútua na obtenção de apoio governamental. Um mercado interno totalmente aberto, com estratégias extremamente globais, pode substituir parcialmente a falta de rivais locais num pequeno país.

O fenômeno que Porter descreve não se limita à competição em empresas dentro de indústrias. Nas artes, na ciência e, até mesmo, no esporte há muitos exemplos de países que obtiveram êxito internacional. No tênis, por exemplo, a Suécia obteve sucesso incomum na década de '80, tal como a Austrália na década de '60. Um grupo de bons jogadores jovens estimula-se mutuamente. O sucesso de um deles atrai novos aspirantes . A entrada de um jogador na competição internacional dá aos outros a coragem de tentar.

O Papel do Acaso

Os quatro determinantes da vantagem nacional condicionam o ambiente da competição. Na história da maioria das indústrias de êxito estudadas por Porter, porém, o acaso também atuou. Ocorrências fortuitas são aquelas que pouco têm que ver com as circunstâncias de um país, estão fora do alcance das firmas e, com frequência, do governo nacional. Esses acontecimentos são importantes porque criam interrupções que permitem mudanças na posição competitiva e podem neutralizar as vantagens de competidores já estabelecidos, modificando as condições no “diamante”. A nação com o “diamante” mais favorável terá maior probabilidade de transformar os acontecimentos aleatórios em vantagem competitiva.

O Papel do Governo

Uma variável final nos determinantes da vantagem competitiva nacional é o papel do governo. O governo é tratado com destaque nos estudos sobre a competitividade internacional e muitos autores o consideram uma influência vital, se não a mais importante. A política de governo do Japão e da Coréia está particularmente ligada ao sucesso das empresas desses países.

Na verdade, a meta central da política do governo com a economia é dispor os recursos nacionais (capital e trabalho) de forma a obter altos e crescentes níveis de produtividade. É uma tentação fazer do governo o quinto determinante, mas isso não seria correto, nem mais útil para compreender o seu papel(Figura 4.11), que está muito mais relacionado com influenciar os quatro determinantes.

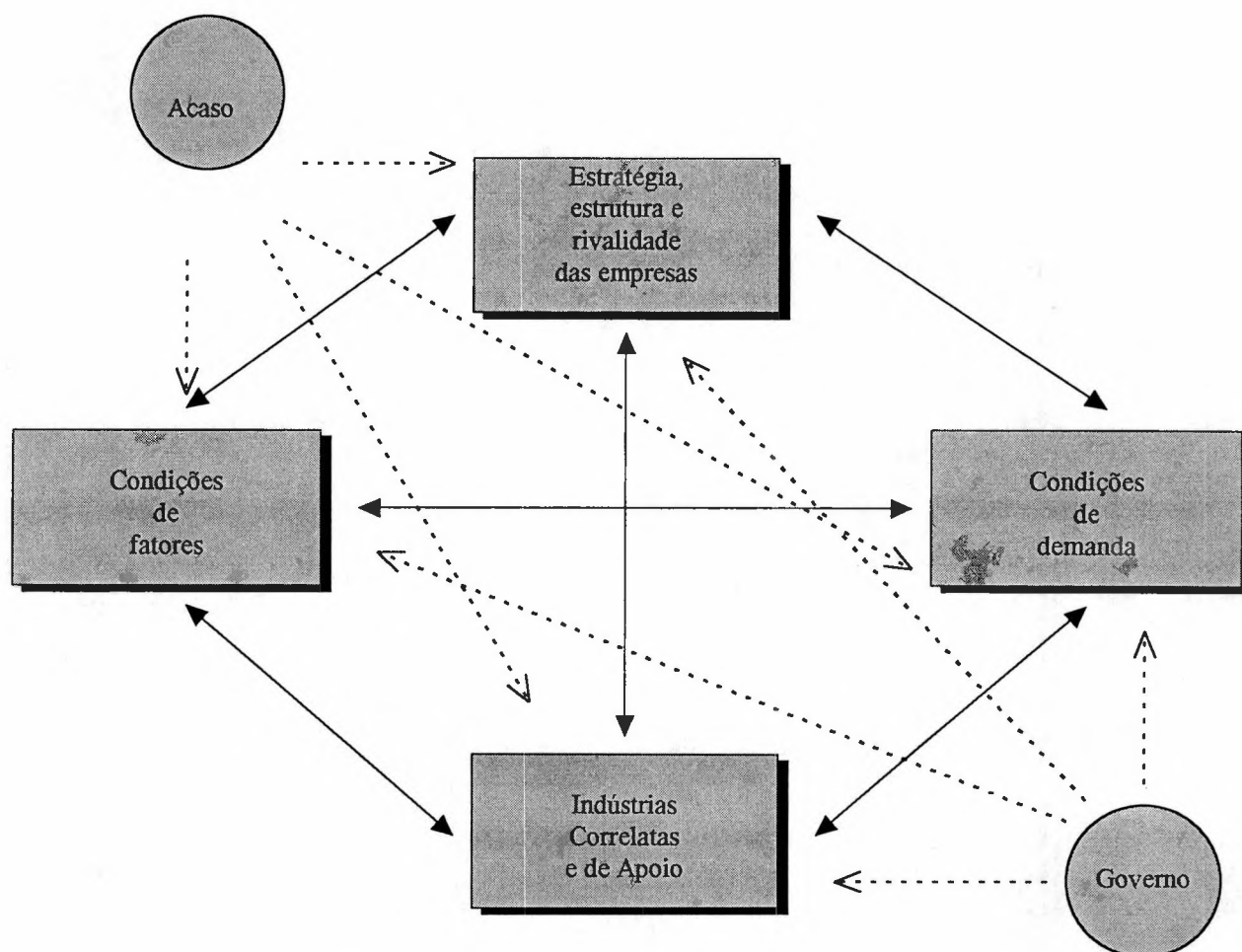


Figura 4.11 O sistema completo.

O governo pode influenciar cada um dos quatro determinantes (e ser por eles influenciado) positiva ou negativamente. As condições de fatores são afetadas por meio de subsídios, políticas para com os mercados de capital, políticas de educação, política fiscal, cambial, tributária, leis antitruste e outras. O papel do governo em modelar as condições locais da demanda é, com frequência, mais sutil. Os órgãos governamentais estabelecem padrões ou regulamentos locais para os produtos, que condicionam ou influenciam as necessidades dos compradores. Além disso, o governo é, com frequência, um importante comprador em muitos países. A maneira pela qual este papel de comprador é desempenhado

pode ajudar (ou prejudicar) a indústria do país. O governo pode moldar as circunstâncias de indústrias correlatas e de apoio da mesma forma que as indústrias principais. A política governamental pode, por sua vez, ser influenciada pelos determinantes. As escolhas sobre o destino dos investimentos educacionais, por exemplo, são afetadas pelo número de competidores locais. Uma forte demanda interna de um produto pode levar à adoção imediata de padrões de segurança pelo governo.

A política governamental adequada para a indústria varia à medida que os países avançam para etapas sucessivas do desenvolvimento competitivo. O governo tem a maior influência direta sobre a vantagem nacional nas etapas impulsionadas pelos fatores e pelo investimento (Figura 4.16). Os instrumentos como capital, subsídios e proteção temporária são mais poderosos nessas etapas de desenvolvimento competitivo do país. Quando o país aspira passar da etapa impulsionada pelo investimento para a etapa impulsionada pela inovação, as empresas devem tornar-se as principais responsáveis. O papel do governo deve passar a ser, quase exclusivamente, indireto. A tarefa essencial do governo na etapa impulsionada pela inovação é criar um ambiente no qual as empresas sejam inovadoras e dinâmicas. Seu papel deve passar de tomador de decisão para facilitador, sinalizador e estimulador.

O governo tem importante influência sobre a vantagem competitiva nacional, embora seu papel seja inevitavelmente parcial. A política governamental falhará se continuar sendo a única fonte de vantagem competitiva nacional. As políticas bem-sucedidas funcionam nas indústrias onde os determinantes subjacentes da

vantagem nacional estão presentes e onde o governo os reforça. O governo, ao que parece, pode apressar ou aumentar as probabilidades de obter vantagem competitiva (e vice-versa), mas falta-lhe o poder de criar a própria vantagem²⁸.

4.3 A Dinâmica da Vantagem Nacional

Os determinantes medem as proporções nas quais o ambiente nacional é fértil para a competição numa indústria. O “diamante”, refletindo os muitos e diversos elementos de um país, mede a eficiência com que o país cria e transmite essas forças às suas empresas. Os determinantes individuais que definem o ambiente nacional são mutuamente dependentes porque o efeito de um depende do estado dos outros.

Dois elementos - concentração geográfica e rivalidade interna da indústria - têm capacidade particularmente grande de transformar o “diamante”. A concentração geográfica, porque eleva e amplia as interações, alianças e parcerias dentro do “diamante”. O importante para a vantagem competitiva são os mecanismos excepcionalmente eficientes para criação e aperfeiçoamento dos fatores adiantados e especializados.

Onde são criados e aperfeiçoados os fatores adiantados e especializados num país? Os outros determinantes da vantagem competitiva nacional têm um papel importante, se não decisivo(Figura 4.12).

²⁸ PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações....

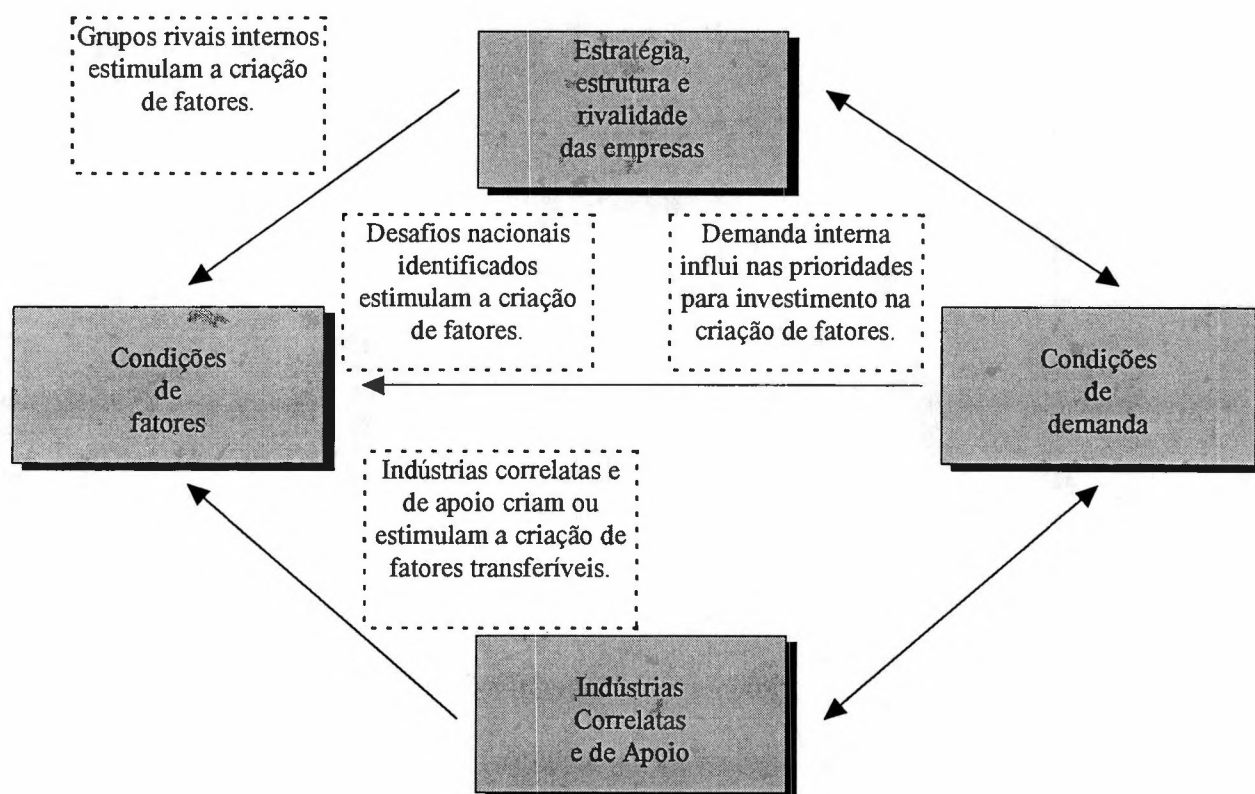


Figura 4.12 Influências sobre a criação de fatores.

A criação de fatores é influenciada pela rivalidade interna que estimula o rápido desenvolvimento dos recursos humanos habilitados, tecnologia correlatas, conhecimentos específicos do mercado e infra-estrutura especializada. E as empresas investem na criação de fatores, isoladamente ou por intermédio de associações, sob a pressão de não ficar para trás. Tão importante quanto isso é o fato de que um grupo de rivais internos estimula programas especiais em escolas e universidades locais, institutos técnicos e centros de pesquisa, revistas especializadas e outros disseminadores de informações. A criação de fatores será rápida em indústrias consideradas prestigiosas ou de prioridades nacionais, porque atraem a atenção das pessoas, instituições e entidades governamentais.

As influências sobre a composição e tamanho da demanda interna refletem para a indústria muitos atributos nacionais como população, clima, normas sociais e a combinação das outras indústrias da economia, assim como os outros determinantes (Figura 4.13). A influência mais importante é a rivalidade interna que torna maior a agressividade dos preços com o objetivo de ganhar ou conservar parcela do mercado e faz com que os produtos sejam introduzidos em maior velocidade. A rivalidade estimula a demanda primária no mercado interno e pode gerar saturação precoce, levando a esforços para a internacionalização. Um bom exemplo é a indústria vinícola, onde o alto consumo *per capita* nos países produtores de vinho, como a França, deve-se em grande parte à presença de uma forte produção local com ampla disponibilidade de vinho e maior exigência dos consumidores locais em relação ao produto.

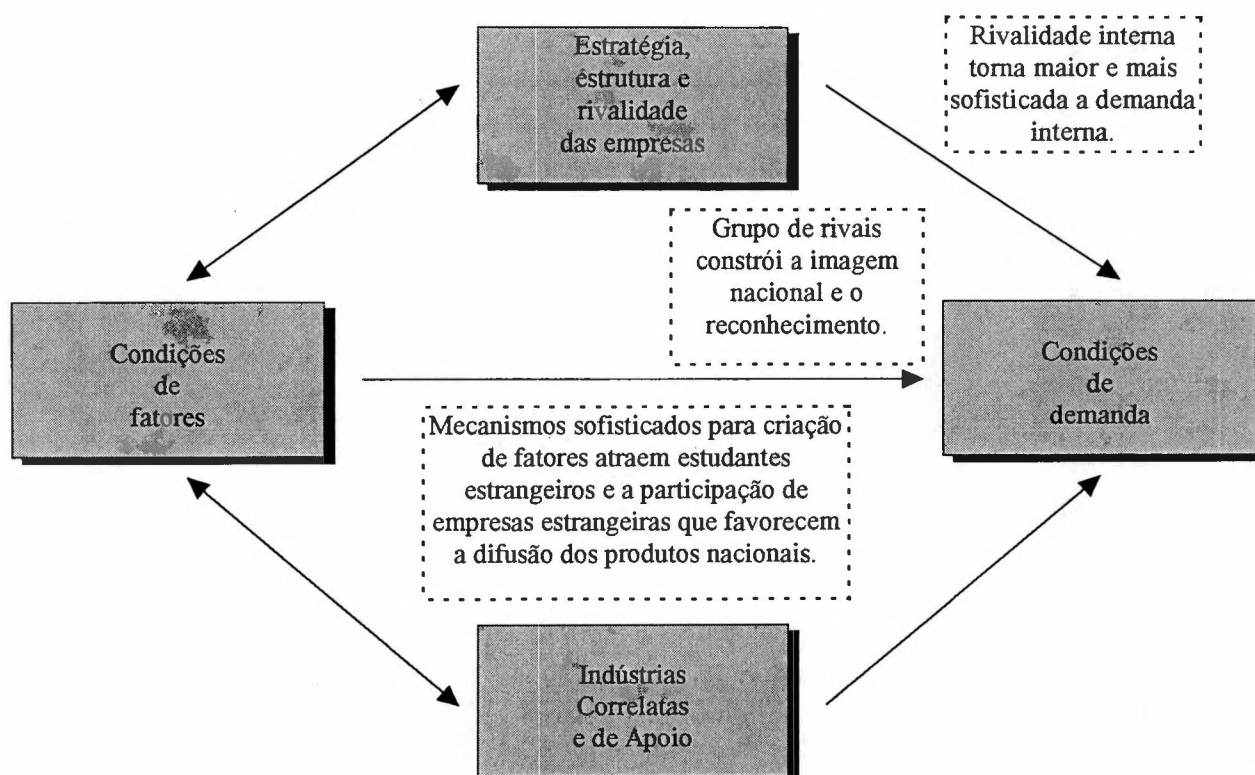


Figura 4.13 Influências sobre as condições de demanda interna.

A intensa rivalidade interna é capaz de aprimorar a demanda local. A presença de rivais locais contribui para educar os compradores, torná-los mais sofisticados e mais exigentes. Em móveis e sapatos, por exemplo, a demanda italiana tem sido aprimorada pelo rápido ritmo de introdução de novos produtos no mercado interno pelas centenas de companhias italianas. O resultado líquido é que os consumidores italianos vêem, aprendem mais e tornam-se mais exigentes. Em outros países, fabricantes locais menos competitivos oferecem menos opções e menor qualidade. Os varejistas sofisticados e especializados de móveis e sapatos são outra força para promover a competição interna na manufatura desses artigos. Uma indústria, quando internacionalmente competitiva, tem condições internas que reforçam essa competitividade. Uma vigorosa rivalidade interna também pode reforçar a demanda externa e contribuir para a construção da imagem nacional da indústria, isto porque os compradores estrangeiros observam e incluem aquele país no seu exame de fontes potenciais. Sua percepção do risco de se abastecer naquele país é reduzida pela disponibilidade de fornecedores alternativos.

É importante para um país a presença, o fôlego e o sucesso internacional de indústrias correlatas e de apoio.

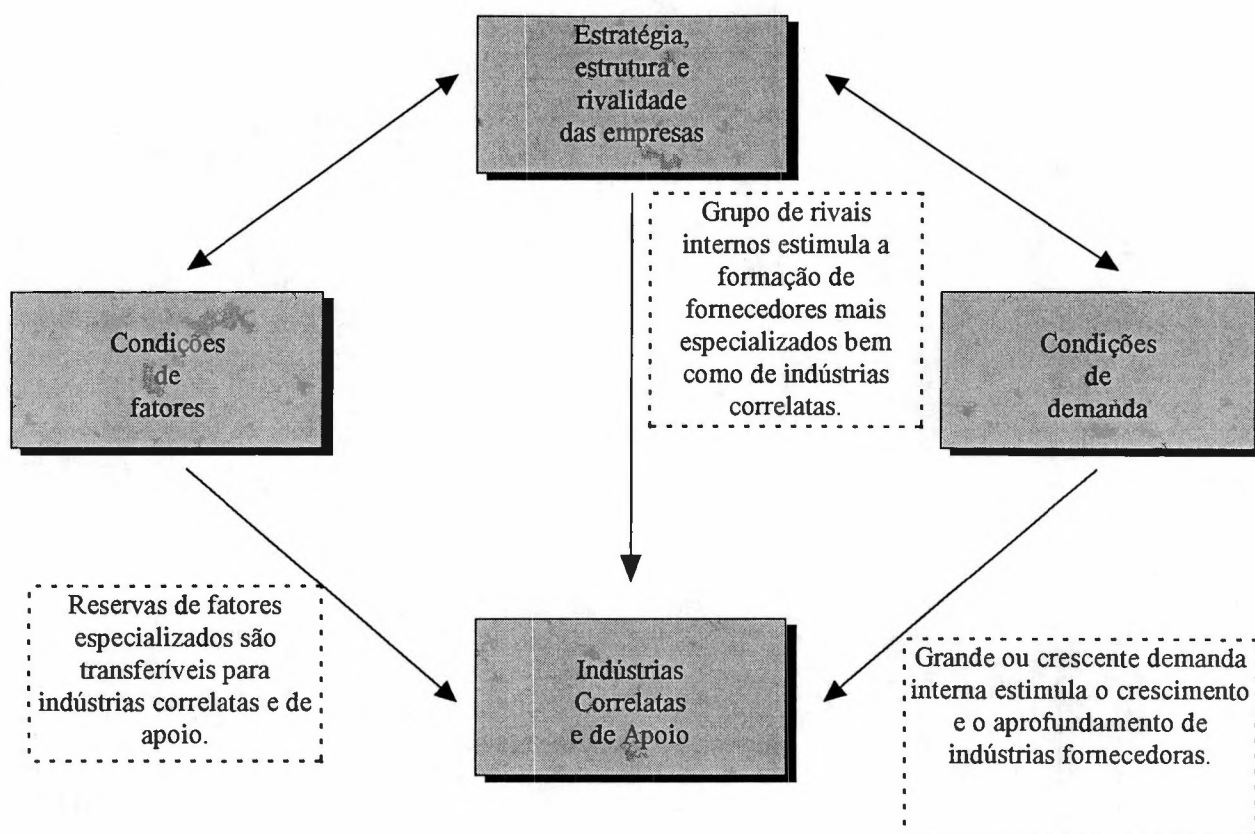


Figura 4.14 Influências sobre o desenvolvimento de indústrias correlatas e de apoio.

As condições de fatores numa indústria podem ser facilmente transferidas para as indústrias correlatas. O fôlego e a especialização das indústrias de apoio são reforçados pelo tamanho e crescimento da demanda interna de um produto. Onde a demanda interna é significativa, fornecedores cada vez mais especializados surgem para atender as necessidades não satisfeitas e substituir as importações (Figura 4.14). Mais uma vez, a influência mais poderosa sobre o desenvolvimento das indústrias correlatas e de apoio são os rivais internos.

A estrutura e rivalidade da própria indústria interna também é influenciada por outros determinantes. De particular importância é o papel dos determinantes que afetam número, habilitações e estratégias dos rivais internos (Figura 4.15).

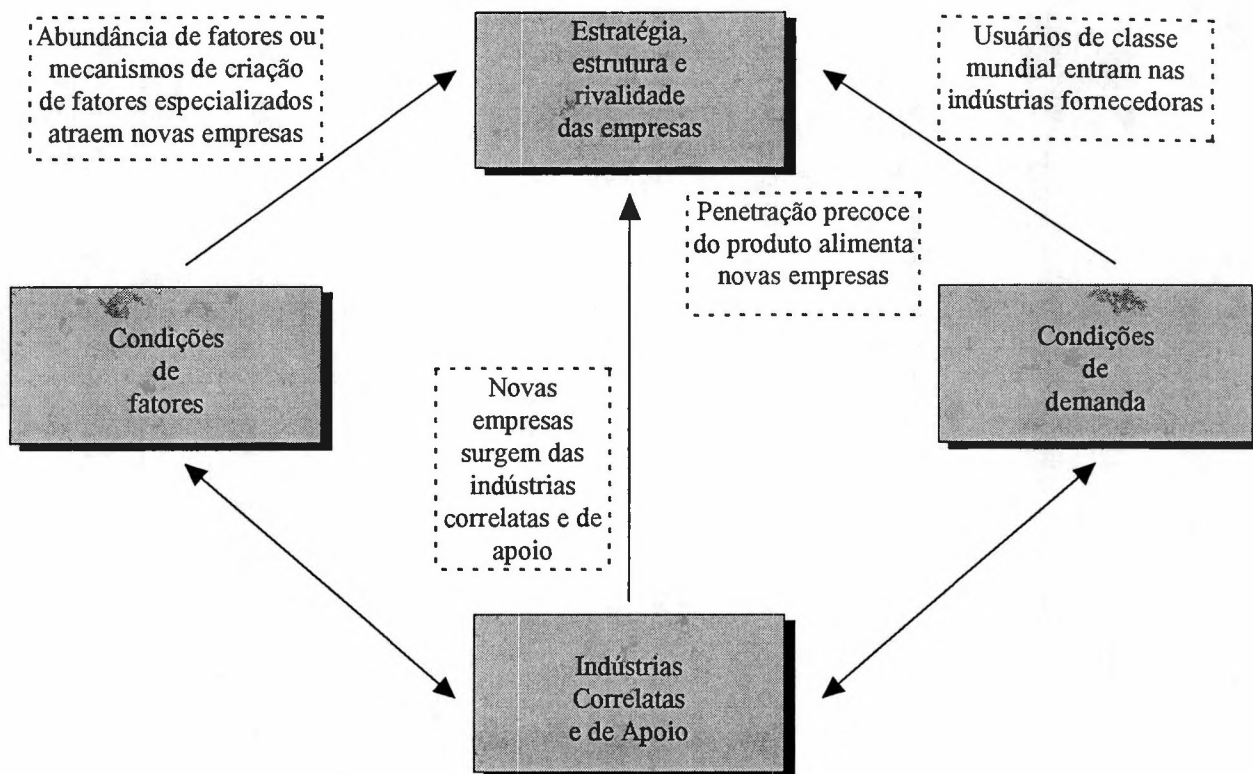


Figura 4.15 Influências sobre a rivalidade interna.

As condições de demanda reforçam a rivalidade interna quando compradores locais exigentes buscam multiplicar as fontes de abastecimento e estimulam novas empresas. Compradores altamente sofisticados, instalados num país, também podem entrar, eles próprios, na indústria. A entrada de novas empresas numa indústria também é estimulada, direta ou indiretamente, por posições nacionais fortes em indústrias correlatas ou de apoio que, ao decidirem investir na indústria para a qual fornecem, criam um ambiente favorável ao investimento e à inovação. Os fornecedores, em especial os bem-sucedidos internacionalmente, com frequência ingressam na indústria dos seus usuários.

Nas indústrias nacionais de maior sucesso é, muitas vezes, difícil saber onde começar a explicar a vantagem competitiva. O jogo mútuo e o autofortalecimento dos determinantes são tão complexos que obscurecem causa e efeito. O ambiente nacional torna-se mais favorável para a competição à medida que o “diamante” se

reestrutura e se fortalece. O sistema está constantemente em movimento e a indústria nacional evolui para refletir as circunstâncias mutáveis ou, então, entra em declínio.

Nas indústrias de uso intensivo de recursos naturais e nas que apresenta níveis menores de tecnologia, os custos dos fatores são, com frequência, decisivos. Indústrias e segmentos que requerem fontes menos sofisticadas de vantagem competitiva, ou requerem vantagens apenas de um determinante, oferecem as melhores perspectivas para os países no início do processo de desenvolvimento. A vantagem competitiva em indústrias mais sofisticadas, porém, raramente resulta de um único determinante. Em geral, as vantagens em vários deles combinam-se para criar condições autofortalecedoras, nas quais as empresas obtêm êxito internacional. Isso acontece porque a vantagem competitiva em indústrias sofisticadas depende, fundamentalmente, da taxa de melhoria e inovação. As empresas de um país que não têm compradores internos sofisticados, fornecedores capazes ou outros determinantes favoráveis enfrentam graves dificuldades em inovar mais rápido do que os rivais que dispõem de tais facilidades. De maneira mais ampla, as condições que proporcionam vantagens dinâmicas (rápida inovação, vantagens dos que começam primeiro, pressões para o aprimoramento) são mais importantes do que as que proporcionam vantagens estáticas (como custo dos fatores e tamanho do mercado interno).

As indústrias competitivas de um país não se distribuem igualmente pela economia. A natureza sistêmica do "diamante" promove o agrupamento das indústrias que, geralmente, estão ligadas por relações verticais (comprador/

fornecedor) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais de distribuição). Tão importante quanto o agrupamento é o fluxo de informações sobre necessidades, técnicas e tecnologia entre fornecedores, compradores e indústrias correlatas.

4.4 Desenvolvimento Competitivo das Economias

O desenvolvimento de uma economia pode ser interpretado como o movimento de obtenção de fontes mais sofisticadas de vantagem competitiva e de posições em segmentos e indústrias de produtividade superior. Esse movimento é capaz de manter o rápido crescimento geral da produtividade. Embora a unidade básica de análise para compreender a vantagem nacional seja a indústria e o grupo de indústrias, a natureza da vantagem competitiva de muitas indústrias de um país tende a evoluir em conjunto. Os países diferem na fase de desenvolvimento competitivo e cada fase compreende diferentes indústrias e segmentos de indústria, bem como diferentes estratégias e políticas governamentais. O reforço mútuo das indústrias dentro de grupos significa que o processo de aprimoramento tende a difundir-se. A vantagem de ordem superior em uma indústria ajuda, com frequência, o aprimoramento de outras indústrias, sendo o inverso também verdadeiro.

A capacidade de aprimoramento de uma economia depende muito da posição das empresas de um país sujeita à competição internacional. Sem a capacidade de exportar e de manter a posição contra as importações, o crescimento da produtividade nacional será sufocado. A capacidade de exportar, em indústrias

avançadas, que permite as importações em campos menos produtivos é fundamental para o processo de aprimoramento.

Apesar da diversidade da maioria das economias, Porter pôde identificar padrões predominantes na natureza da vantagem competitiva das empresas de um país. Ele sugere quatro etapas distintas de desenvolvimento nacional: impulsionada por fatores, impulsionada pelo investimento, impulsionada pela inovação e impulsionada pela riqueza (Figura 4.16). As três primeiras etapas envolvem o aprimoramento sucessivo das vantagens competitivas de um país e estão normalmente associadas com a prosperidade econômica. A quarta etapa é de paralisação e declínio.

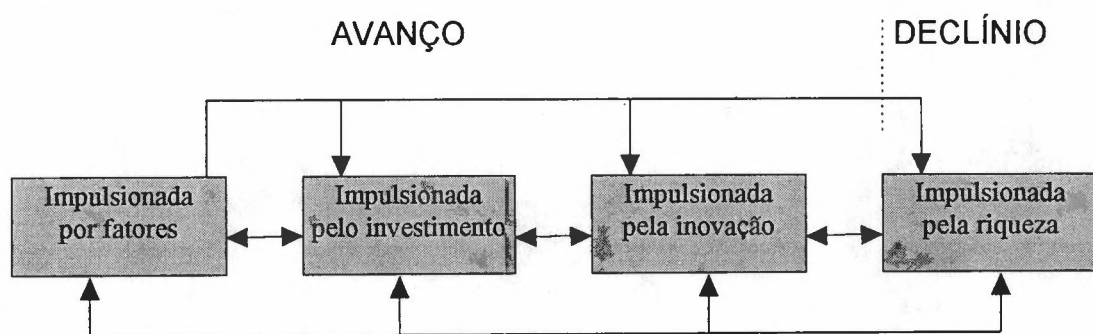


Figura 4.16 Etapas do desenvolvimento competitivo nacional.

Impulsionada por fatores. Os países nessa etapa inicial obtêm vantagem competitiva, quase exclusivamente, dos fatores básicos de produção. No “diamante” só as condições dos fatores representam uma vantagem e as empresas competem à base de preços. Nesta etapa, a economia é sensível aos ciclos econômicos mundiais e às taxas de câmbio. Quase todos os países em desenvolvimento estão nesta fase.

Impulsionada pelo investimento. A vantagem competitiva baseia-se na disposição e capacidade de o país e suas firmas investirem e adquirirem tecnologia estrangeira, por meio de licenças, alianças e parcerias. Essa tecnologia está, tipicamente, uma geração atrás dos líderes internacionais que, em geral, não se dispõem a vender a última geração. A tecnologia e os métodos estrangeiros não são apenas aplicados, mas também, melhorados. A intensa rivalidade interna nas indústrias em que o país compete impele as empresas a investirem continuamente, a diminuïrem os custos, a melhorarem a qualidade, a introduzirem novos produtos e a modernizarem processos. A melhoria dos fatores é fundamental, assim como a presença e incremento da mão-de-obra qualificada e especializada. A demanda interna é predominantemente não-sofisticada, porque o padrão de vida é modesto. Esta etapa caracteriza-se por rápidos ganhos no emprego e pela elevação dos salários e custo dos fatores.

Impulsionada pela inovação. A demanda do consumidor torna-se cada vez mais sofisticada devido ao aumento da renda pessoal, aos níveis mais altos de educação e ao papel revigorador da rivalidade interna. Indústrias de apoio, de classe mundial, desenvolvem-se nos grupos importantes. Em lugar de vantagens de custo dos fatores, as desvantagens seletivas estimulam a inovação. Surgem novos mecanismos para criar fatores avançados e especializados. As empresas competem em âmbito internacional, em segmentos diferenciados.

Impulsionada pela riqueza. Esta etapa leva, em última análise, ao declínio. A força propulsora neste tipo de economia é a riqueza que já foi conseguida. O problema é que uma economia não é capaz de manter o mesmo padrão, pois a motivação

dos investidores, administradores e funcionários enfraquece o investimento contínuo e a inovação, assim como há falta de rivalidade interna e influência de poderosas firmas na política governamental. Um sintoma que pode acompanhar a passagem para esta etapa são as fusões e aquisições generalizadas que demonstram o desejo de diminuir a rivalidade e aumentar a estabilidade. A fidelidade dos clientes e as posições consolidadas de mercado podem atrasar os sinais que indicam esta etapa. Nesta fase geralmente surge o mal-estar e a desmotivação da indústria.

4.5 Perda da Vantagem Nacional

A vantagem competitiva nacional numa indústria perde-se quando as condições do “diamante” do país deixam de apoiar e estimular o investimento e a inovação. O fato de não perceber que é necessário mudar diminui os investimentos em bens e conhecimentos especializados. Algumas das razões mais importantes para o desgaste da vantagem são as seguintes:

1. As condições dos fatores deterioram-se. Um dos motivos mais sérios para a deterioração dos fatores é o fato de o país se atrasar no ritmo de criação e aprimoramento. Se as competências ou a base da ciência e tecnologia se deterioram em relação a outro país, a vantagem competitiva diminui. O aumento dos custos dos fatores é uma ameaça à vantagem competitiva que deve levar a esforços de inovação capazes de gerar fontes de vantagem competitiva mais sustentável. A perda da vantagem em alguns segmentos ou indústrias é inevitável;

2. As necessidades locais perdem sintonia com a demanda global. A vantagem competitiva é ameaçada se as condições de demanda interna começam a divergir das de outros países pois nestes surgem novas necessidades que demoram a aparecer no país em questão. Quando a demanda mundial de carros se transferiu para os modelos menores, de pouco consumo, as preferências americanas por carros maiores retardaram a reação da indústria americana. O país também pode corroer as condições da demanda interna com regulamentos;
3. Os compradores locais perdem sofisticação. As empresas de um país enfrentarão graves dificuldades em manter a vantagem se os compradores estrangeiros se tornarem mais sofisticados que os locais. As barreiras comerciais retardam o ritmo da inovação ou as leis governamentais desviam as necessidades do comprador em relação ao mercado internacional;
4. A mudança tecnológica ocorre. A mudança tecnológica é, com frequência, um gatilho para alteração na vantagem competitiva nacional porque pode neutralizar as velhas vantagens competitivas e criar a necessidade de outras novas;
5. As metas limitam as taxas de investimento. A taxa de investimentos em pesquisa, desenvolvimento, comercialização, informação e bens físicos é influenciada pelas metas empresariais e administrativas que são uma função do mercado de capitais, estrutura de propriedade, política tributária, incentivos administrativos e normas sociais. Se a metas de uma indústria nacional não são coerentes com o investimento contínuo, a vantagem competitiva será perdida;

6. As empresas perdem a flexibilidade de se ajustar. Apesar de as empresas de um país saberem que devem mudar para manter a vantagem competitiva, podem perdê-la se houver barreiras internas a mudanças ou as práticas administrativas e formas de organização não estimularem a reformulação. As restrições sindicais e os regulamentos locais também podem atuar, impedindo a inovação. Modificações no prestígio da indústria podem tornar impossível às firmas atrair os talentos necessários para enfrentarem rivais estrangeiros. Por vezes as empresas de um país deixam de inovar porque isso tornaria obsoleta sua base atual e os custos fixos da mudança não seriam recuperados. O problema fundamental é que os bens e capacidades de uma empresa são especializados para a sua estratégia e tecnologia passadas. O novo competidor, sem esse legado, apresenta custos menores de inovação;
7. Rivalidade interna diminui. Uma das causas mais comuns da perda da vantagem competitiva é a diminuição da rivalidade interna, já que a pressão para melhorar desaparece com ela. Embora uma certa consolidação da indústria nacional seja parte do processo para obter a vantagem nacional, vai por vezes longe demais. Uma ou duas empresas passam a dominar a indústria e a estabelecer acordos informais ou de cooperação que diminuem a rivalidade interna e, lentamente, a vantagem competitiva, reduzindo o ritmo de inovação e dinamismo. De fato seu início bem pode estar associado à maior lucratividade interna, devido à baixa taxa de investimento.

4.6 Implicações para a Estratégia das Empresas

As empresas, e não os países, estão na linha de frente da competição internacional. A globalização não substitui a importância do país. Ter uma base nacional no país certo ajuda muito, mas não garante o sucesso e, no país errado, desperta preocupações estratégicas fundamentais. A vantagem competitiva resulta, em última análise, numa combinação de circunstâncias nacionais e estratégias empresariais. As condições de um país podem criar um cenário no qual é possível alcançar vantagem competitiva internacional, mas compete à empresa aproveitar esta oportunidade. As medidas necessárias são desafiadoras e, quase sempre, muito incômodas. Há outras maneiras de conseguir lucratividade, como buscar proteção governamental, obter posição de mercado pelo subinvestimento e evitar totalmente a concorrência internacional.

Os princípios que devem orientar a estratégia das empresas para a competição internacional são:

1. A vantagem competitiva prospera através da melhoria, inovação e mudança. As empresas obtêm vantagem sobre rivais internacionais porque percebem novas maneiras de competir;
2. A vantagem competitiva envolve todo o sistema de valores. Um estreito e constante intercâmbio com fornecedores e canais é fundamental para o processo de criar e manter vantagem;
3. A vantagem competitiva só é mantida pela melhoria constante e são poucas as que não podem ser imitadas;
4. A manutenção da vantagem exige que suas fontes sejam aprimoradas. Estas podem surgir de qualquer atividade na cadeia de valores, desde o

desenvolvimento do produto até a assistência técnica. Quanto maior as vantagens, maior será o trabalho dos concorrentes em imitar. A manutenção da vantagem exige que a empresa pratique aquilo que Schumpeter chamou “destruição criativa”;

5. A manutenção da vantagem exige, em última análise, uma abordagem global da estratégia por parte da empresa que não pode mantê-la a longo prazo, sem explorar e ampliar as vantagens da base nacional.

O desafio não é fácil porque é forte a tendência para continuação de comportamentos passados sendo um dos problemas colocar a empresa em contato com novos mercados e oportunidades. É necessário preparar para a mudança através do aprimoramento e expansão das habilitações dos empregados, melhoria da base científica e dos conhecimentos da empresa. Em última análise, o desafio mais importante é a superação da inércia para agir de acordo com as novas oportunidades. Este desafio recai sobre o chefe da empresa, motivo que tem despertado grande importância de líderes visionários para obtenção do sucesso empresarial. Os líderes são influenciados pelo ambiente no qual trabalham e a inovação ocorre porque o ambiente nacional os apóia e os obriga. O papel essencial do chefe é criar um ambiente que atenda a essas condições. Uma parte fundamental desta tarefa é aproveitar o “diamante” nacional para promover a mudança. A manutenção da vantagem competitiva não é apenas uma função do melhor aproveitamento do ambiente nacional. As empresas devem trabalhar ativamente para aprimorar sua base nacional e são as maiores interessadas em fazer melhor plataforma para o sucesso internacional. O desempenho deste papel exige que a empresa compreenda como cada parte do

“diamante” contribui para a vantagem competitiva e exige uma perspectiva de longo prazo porque os investimentos exigidos para melhorar a base nacional levam anos ou mesmo décadas para darem resultado. As empresas devem investir na criação de fatores de forma direta e por meio das, associações de classe, influenciarem as entidades governamentais, instituições educacionais e a comunidade local.

A estratégia de liderança de custo é mais sensível ao preço dos fatores de produção, ao tamanho do mercado interno e às condições que favorecem investimentos em grandes fábricas. A estratégia de diferenciação depende dos recursos humanos especializados, aos compradores locais sofisticados e indústrias fornecedoras de classe mundial. A estratégia de enfoque depende da existência de segmentos sofisticados. À medida que a competição se globaliza e a liberalização do comércio elimina as deformações do mercado, as empresas devem optar por segmentos nos quais são fortes. O “diamante” do país deve guiar esta escolha e aumentar, desta forma, as possibilidades de sucesso. Os segmentos selecionados devem ser aqueles que não despertam a atenção das empresas locais ou dos rivais internacionais.²⁹

²⁹ PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações....

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Com base na teoria exposta será feita uma análise e avaliação da indústria brasileira de calçados, assim como dos determinantes que criam o contexto no qual as empresas do setor de calçados masculinos de couro nascem e competem.

5.1 O Papel dos Determinantes na Vantagem Brasileira

O “diamante” do Brasil, ao longo das décadas de '70 e '80, forneceu as condições necessárias para que o país alcançasse a vantagem competitiva com base nas condições dos fatores. A perda desta vantagem, no final da década de '80, pode ser atribuída à entrada de novos competidores com condições de fatores ainda melhores que as do Brasil, assim como pela não ampliação das bases nacionais da vantagem competitiva. Fica claro que a globalização está causando uma profunda mudança na estrutura industrial brasileira, exigindo uma reestruturação generalizada em busca de novas estratégias e fontes de vantagem competitiva. Esta indústria confirma a tese de que a vantagem com base apenas nos custos dos fatores é insustentável a longo prazo.

Condições de fatores. O Brasil inicialmente teve sua vantagem competitiva alicerçada na disponibilidade e no baixo custo dos dois principais insumos utilizados na produção de calçados: mão-de-obra e couro. Com o desenvolvimento da indústria nacional, o aumento dos salários e a sindicalização nos pólos de produção, o custo da mão-de-obra deixou de ser uma vantagem e passou a ser, na verdade, uma desvantagem seletiva que pressiona a inovação e o

aprimoramento. É importante destacar que a indústria conta hoje com uma mão-de-obra mais especializada que deverá ser utilizada para alcançar novas fontes de vantagem competitiva. Nos pólos industriais, em estabelecimento, a situação em relação à mão-de-obra é inversa, ou seja, menos capacitada e de menor custo. Assim sendo, o Brasil tem a possibilidade de manter parte de sua vantagem fundada no custo da mão-de-obra nos Estados do Nordeste.

Com relação ao couro, podemos afirmar que o Brasil está em condições favoráveis no que se refere a sua disponibilidade. É importante destacar que o preço do couro no mercado interno é competitivo. O principal problema está relacionado à existência de couro de alta qualidade. Isto pode ser explicado por dois motivos básicos: o primeiro deles é a obsolescência dos curtumes brasileiros no que se refere a métodos e equipamentos de processamento. Na maioria dos casos, têm idade de 25 anos. O segundo deles se refere aos métodos de criação do rebanho animal que não garantem a entrega de material de alta qualidade para os curtumes. O efeito é que, muitas vezes, a indústria de calçados necessita recorrer a fornecedores estrangeiros para obter couro de alta qualidade.

Outros insumos utilizados na produção de calçados que merecem destaque são: solas, formas(ô), produtos químicos de acabamento e equipamentos. No Brasil existem poucas grandes empresas fornecedoras de solas de alta qualidade. Nos pólos industriais é elevado o número de pequenas empresas capazes de fornecer solas. A disponibilidade interna de solas pode ser considerada boa, mas a mesma observação feita para o couro é válida. Há um grande espaço para o

aperfeiçoamento da indústria nacional de solas, uma vez que parte dos clientes internacionais exigem solas italianas e americanas.

O parque de empresas fornecedoras de equipamentos para a produção de calçados e processamento do couro não se destaca como uma vantagem nacional, pois é caro e difícil adquirir equipamentos de última geração.

A disponibilidade de produtos químicos para acabamento pode ser considerada boa e está sob controle de empresas globais, ou seja, é possível garantir que o Brasil receba os produtos mais avançados simultaneamente ao mercado internacional.

Formas(ô) de qualidade podem ser encontradas facilmente e os preços tendem a ser competitivos. É importante destacar que cada mercado-destino demanda formas(ô) específicas, ou seja, quando se produz para o mercado interno o tipo de forma(ô) utilizado é diferente daquele para o mercado alemão.

Quanto aos recursos de capital e de conhecimento estão as maiores dificuldades do setor, pois a indústria de calçados masculinos de couro historicamente não investiu seus ganhos no desenvolvimento do parque tecnológico e hoje sofre com a falta de capital para melhorar a qualidade, os processos produtivos, o desenvolvimento de produtos e as estruturas de comercialização. A descapitalização atinge, principalmente, as pequenas e médias empresas. Existem nos principais pólos de produção instituições como SEBRAE, SENAI, IPT, Centro Tecnológico do Couro e afins capazes de garantir um aperfeiçoamento da mão-de-

obra e das tecnologias empregadas na produção. É preciso, porém, que as empresas se tornem mais responsáveis na identificação de áreas carentes.

A taxa de câmbio tem sido um dos fatores responsáveis pela perda da competitividade, a curto prazo. Hoje o calçado brasileiro chega a custar o mesmo que o calçado italiano nos principais mercados consumidores, em função da taxa de câmbio. As políticas tarifárias dificultam a competição na indústria do couro, pois não diferenciam as exportações e importações de couro bruto e acabado. A incidência de tributos internos nos calçados exportados é uma distorção que atrapalha a competitividade do produto nacional.

Em linhas gerais, podemos concluir que as condições dos fatores no Brasil podem representar uma importante fonte de vantagem competitiva desde que se caminhe para maior especialização, profissionalização e disponibilização de condições tributárias e financeiras.

Indústrias correlatas e de apoio. A presença no país dos pólos de produção é uma importante fonte de vantagem competitiva. É preciso, no entanto, esclarecer e tornar os benefícios desta proximidade mais efetivos. Os pólos estabelecidos, principalmente os localizados no Rio Grande do Sul e São Paulo, contam com a presença das indústrias abastecedoras e correlatas. As ligações entre as cadeias de valores destas empresas promovem melhor eficiência em relação aos requerimentos do mercado. No entanto, as indústrias correlatas não se destacaram no cenário internacional. De fato, as importações de couro e sola são uma realidade quando se produz um calçado diferenciado ou de maior qualidade.

Não podemos identificar casos onde as indústrias correlata e abastecedora alcançaram sucesso internacional. Nos pólos produtores, a indústria de artefatos de couro, de serviços de criação, de fornecimento de componentes para calçados é pouco desenvolvida, praticamente inexistente.

É preciso promover maior aproximação com as indústrias relacionadas à moda. Um exemplo é o comportamento da indústria de calçados femininos, onde a influência da moda e indústria de roupas é muito maior. Os benefícios desta proximidade são enormes, tanto que os calçados femininos de couro já dispõem de maior destaque internacional.

Um dos maiores desafios no estabelecimento dos novos pólos industriais é justamente a transferência das empresas abastecedoras e correlatas para novas regiões.

Uma outra deficiência é a inexistência de canais de distribuição especializados de renome internacional. Nos Estados Unidos, grandes redes de distribuição são estabelecidas e criam um importante canal de venda. De igual importância são as associações da Alemanha que se estabelecem como centros de compra e distribuição.

Podemos concluir que o papel das indústrias correlatas é chave para o sucesso no estabelecimento dos pólos industriais, da mesma forma que será para que a indústria de calçados de couro possa desenvolver novas fontes de vantagem

competitiva. Será preciso que estas indústrias ganhem destaque em âmbito internacional, melhorando qualidade, estilos próprios e imagem.

Condições de demanda. A demanda interna promoveu muito mais a eficiência estática à dinâmica isto é, trouxe benefícios significativos para a economia de escala e não a melhoria e inovação. A estrutura da demanda brasileira favoreceu, ao longo dos anos, os segmentos de menor preço o que pode ser comprovado pela perda dos calçados de couro em participação de mercado.

Os compradores sofisticados do mercado brasileiro, em sua maioria, optaram por comprar calçados importados em vez do nacional. Um dos aspectos responsáveis por esta situação é o baixo poder aquisitivo da população e a má distribuição de renda. De fato, o consumo brasileiro de calçados de couro está entre os menores do mundo.

O segundo fator importante são as drásticas flutuações da demanda interna e internacional. Estes fatores, somados, não propiciaram um ambiente nacional adequado aos investimentos e melhorias da produção. No caso da Itália, a demanda interna teve participação fundamental na criação da vantagem competitiva. Seus consumidores mostraram-se desde o início extremamente sofisticados e influenciados pela moda.

Pode-se dizer que o Brasil desfrutou de uma demanda interna favorável por vários anos: na década de '70, pelo crescimento do poder aquisitivo da população e na década de '80, pelo crescimento do mercado externo. Este ambiente promoveu o

crecimento e estabelecimento da indústria nacional, mas não foi capaz de gerar melhoria e inovação. As expectativas favoráveis em relação à estabilização da economia e à melhoria da distribuição da renda constituem uma boa oportunidade para a expansão do consumo interno de calçados de couro.

Quando consideramos o mercado externo, é preciso ficar atento para as diferenças estruturais na demanda dos principais mercados-alvo: Estados Unidos, Europa, América Latina. Cada um deles apresenta suas características e requer uma abordagem diferenciada: os Estados Unidos têm um perfil de compra muito mais atacadista; a Europa tende para o mercado varejista de maior diversidade e qualidade, enquanto a América Latina volta-se para a demanda interna, isto é, sem estruturas de compra claramente definidas e realizadas por representantes e pequenas lojas. A América Latina já representa o segundo maior mercado para os produtores brasileiros.

As empresas precisam fazer esforços para estabelecer marcas e melhorar a imagem do produto nacional. Grande parcela da demanda mundial ainda é por produtos vistos como *commodities*. Neles, não existe espaço para a diferenciação de produtos, esta parcela do mercado deve ser atendida pelos novos pólos que se baseiam na vantagem competitiva de custo dos fatores. Os pólos já estabelecidos devem dirigir seus esforços para a diferenciação do produto e buscar atingir os mercados que hoje garantem a sobrevivência de algumas empresas dos países industrializados.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. A rivalidade interna não existiu durante as décadas de '70 e '80, portanto não promoveu diferenciação, melhoria e inovação. As causas estão relacionadas às condições favoráveis de demanda e às próprias características de administração e fixação de metas por parte dos empresários do setor. Durante este período, as margens do setor foram favoráveis e não demonstraram a necessidade de especialização.

As pequenas e médias empresas estiveram durante muito tempo restritas ao seu universo e a nichos específicos não sendo expostas à concorrência. O fracasso nestas empresas ocorreu mais pelas fraquezas internas da organização da cadeia produtiva e dos valores, do que pela concorrência e condições desfavoráveis do mercado.

O perfil de compra nacional não estabeleceu maiores pressões em favor da rivalidade, fenômeno observado na Europa e Estados Unidos. A abertura do mercado brasileiro no final da década de '80 e a ascensão dos países asiáticos como produtores de destaque iniciaram o processo nacional de aprimoramento e adaptação da capacidade produtiva e administrativa. Com a diminuição das exportações, houve um redirecionamento de parte da produção para o mercado interno, aumentando a concorrência nacional. São poucas as empresas que realizam esforços para estabelecer marcas no mercado nacional e a concorrência se dá, na maioria dos casos, com base em preço final.

No mercado internacional, o Brasil encontra-se em posição complicada, pois está pressionado pela Itália nos segmentos de maior valor agregado e pela Ásia nos

segmentos de menor custo. Concorrendo com o Brasil, na faixa intermediária estão: México, Argentina, Portugal, Espanha, Indonésia e Tailândia. A indústria de calçados masculinos de couro está em constante desafio com relação aos produtos substitutos e não é capaz de impedir o seu avanço. Praticamente são inexistentes as barreiras para o estabelecimento de novas empresas no setor, pois a tecnologia empregada é de fácil aquisição, a mão-de-obra é de baixa especialização e os principais insumos globalmente disponíveis.

O governo. A ausência de políticas industriais para o setor marca a atuação do governo. Não existem metas setoriais definidas. A política cambial brasileira durante muito tempo atuou como subsídio indireto às exportações brasileiras, retardando a necessidade de uma reestruturação. Já a política tarifária representa barreiras às exportações de calçados e de couro, sendo preciso rever a curto prazo o efeitos destas distorções a fim de evitar novas perdas para o setor. A disponibilidade de capital para investimentos é inexistente. A única alternativa são as instituições privadas que fazem empréstimos, cobrando altos juros. Uma área que merece destaque são as iniciativas locais e regionais que estabelecem pólos industriais os quais atuam como fonte de infra-estrutura e conhecimentos.

O papel do acaso. O acaso influencia a indústria de várias maneiras, uma delas são as barreiras tarifárias e não-tarifárias impostas pelos principais compradores internacionais. Muitas vezes o calçado é ameaçado e sofre retaliação comercial provocada por disputas comerciais entre países em diversas áreas.

5.2 O Ambiente Competitivo da Indústria Brasileira

Para compreender o ambiente competitivo é preciso levantar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da indústria nacional.

Os pontos fortes.

1. O Brasil é o segundo maior produtor mundial. Existe tradição na produção de calçados;
2. possui ampla base nacional localizada em pólos(distritos) de produção;
3. há melhoria da qualidade final do produto brasileiro conquistada ao longo do tempo;
4. existe consciência do empresário quanto à necessidade de qualidade e melhoria dos processos produtivos;
5. encontra-se abundância relativa e custo adequado da mão-de-obra em outros estados que desejam estabelecer pólos calçadistas. É o caso do Ceará, Paraíba, Pernambuco, Goiás e Bahia;
6. há disponibilidade do couro. O Brasil possui o maior rebanho bovino comercial e tem acesso aos mercados mundiais para importação;
7. existe rede de treinamento e qualificação da mão-de-obra nos principais pólos de produção;
8. localizam-se indústrias correlatas e de apoio nos principais pólos de produção;
9. existe a possibilidade de subcontratação de serviços que, bem organizado, pode resultar em ganhos de flexibilidade e custos a exemplo de firmas alemãs instaladas na Índia;

10. existe tendência positiva de melhoria na distribuição de renda, aumentando o poder de compra do mercado interno.

Os pontos fracos.

1. falta capacidade de investimento. Seja devido à inexistência ou ao custo do capital;
2. a demanda é instável e de baixa previsibilidade;
3. falta tradição às empresas nacionais em estruturas de desenvolvimento de produtos, marketing, comercialização e canais de distribuição. Baixa capacitação gerencial;
4. falta imagem de calçado de qualidade no exterior;
5. há dificuldade de acesso aos mercados internacionais;
6. existe insuficiência de informações sobre as necessidades do consumidor;
7. falta tradição na indústria de certificação em sistemas de garantia de qualidade;
8. as exportações concentram-se em termos de mercado de destino;
9. o individualismo dos produtores dificulta a cooperação;
10. é frágil a articulação política e industrial do setor ;
11. falta flexibilidade e velocidade na entrega de pedidos;
12. é baixa a consciência dos benefícios proporcionados pelos pólos industriais e da proximidade com indústrias correlatas e de apoio;
13. há poucos investimentos empresariais em capacitação de mão-de-obra e em novas tecnologias;
14. são elevados os custos de transporte no Brasil;
15. a tradição brasileira consiste em apenas copiar e adaptar modelos de calçados;

16. os equipamentos e tecnologias são obsoletos. Média de idade 25 anos;
17. é reduzido o número de marcas estabelecidas pela indústria nacional.

Oportunidades.

1. melhor distribuição de renda no país aliada à estabilização econômica criam uma conjuntura favorável ao mercado interno;
2. desenvolvimento de novos pólos calçadistas que podem representar uma alternativa para os segmentos de menor preço;
3. incremento da disponibilidade e qualidade da matéria-prima;
4. melhoria gradual da imagem de qualidade do produto nacional;
5. conquista de novos mercados no MERCOSUL, na América Latina e Europa;
6. a imagem negativa dos fornecedores asiáticos em termos da dificuldade em fazer negócios, prazo de entrega, qualidade de produto e a exploração da mão-de-obra;
7. estabelecimento de novas estruturas de distribuição e comercialização nos mercados internacionais, a exemplo de grandes empresas brasileiras;
8. participação conjunta do setor nas principais feiras do mercado internacional;
9. introdução do conceito de moda nacional e das diferentes necessidades devido às estações do ano;
10. atualização tecnológica e criação de novos centros de capacitação;
11. formação de pessoal qualificado;
12. campanhas de incentivo ao consumo;
13. expansão das exportações de componentes para calçados;
14. expansão das exportações de couro acabado;
15. expansão das exportações de artigos de couro;

16. estabelecimento de parcerias entre empresas nacionais e grandes compradores do mercado externo;
17. aumento dos custos de mão-de-obra nos países asiáticos;
18. estabelecimento de acordos comerciais entre os novos pólos de produção e as multinacionais, a exemplo da Bata e Salamander.

Ameaças.

1. agressividade e posicionamento dos concorrentes asiáticos;
2. falta de políticas industriais e de comércio para o setor;
3. queda das alíquotas de importação de calçados;
4. excesso de burocracia nas importações de equipamentos e insumos;
5. desigualdades tarifárias que privilegiam a exportação de matérias-primas para concorrentes. O couro bruto, quando exportado para Europa, não sofre nenhuma taxaço enquanto para a compra do produto acabado há uma taxa de 7%;
6. imagem de setor poluidor e de trabalho em condições inadequadas;
7. imagem de setor em decadência;
8. inexistência do conceito brasileiro de moda;
9. poucas opções nacionais de solados e couros de qualidade podem representar barreira a uma estratégia de diferenciação;
10. Argentina pode-se estabelecer como fornecedor preferido no mercado latino-americano;
11. estabelecimento de novas firmas no México seguido de incremento comercial com os EUA em função do NAFTA;

12. imposição de restrições não tarifárias aos produtos brasileiros. As empresas nacionais não estão preparadas para atender às normas ISO 9000;
13. altos custos de investimentos necessários para promover o estabelecimento de novos pólos industriais no Brasil;
14. preferência do consumidor por calçados que não sejam de couro (sintéticos, plásticos e esportivos);
15. incapacidade de a indústria nacional promover seu reposicionamento para faixas de mercado mais exigentes em termos de qualidade e *design*;
16. surgimento de novos materiais alternativos ao couro.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

Foi possível confirmar no decorrer do texto a adequação do modelo de Porter para a compreensão da Indústria Brasileira de Calçados Masculinos. A análise do “diamante” do Brasil conseguiu esclarecer os questionamentos levantados no início deste trabalho. O modelo utilizado conseguiu elucidar os fatos que levaram esta indústria a ter vantagem competitiva durante as décadas de `70 e `80, assim como esclareceu os motivos que levaram à perda desta vantagem na década de `90.

A vantagem inicial foi obtida com base em apenas um dos quatro determinantes do modelo de Porter. As condições dos fatores foram fundamentais neste momento e, a partir daí, pudemos observar que não houve esforços necessários para promover um aprimoramento e aumento no número de fontes de vantagem competitiva. Como era esperado, os países asiáticos rapidamente superaram os fatores básicos da vantagem brasileira, custo de mão-de-obra e disponibilidade de couro. A perda da vantagem competitiva brasileira também ocorreu, pois o “diamante” nacional não estabeleceu condições favoráveis de autofortalecimento, as condições de demanda não fortaleceram as posições nos três outros determinantes e, apesar da existência de um mercado interno expressivo, ele não foi capaz de prenunciar as necessidades dos usuários de classe mundial.

A rivalidade da indústria durante o período analisado não estimulou a criação de fatores avançados e não foi capaz de estabelecer uma demanda interna sofisticada a ponto de criar uma imagem nacional para a indústria. Embora a estrutura de organização do setor tenha correspondido aos distritos industriais, as indústrias correlatas e de apoio não se destacaram em âmbito internacional. Isto demonstra claramente como os determinantes que compõem o “diamante” do país são interdependentes e se autofortalecem. A perda da vantagem competitiva da indústria de calçados masculinos de couro traz a necessidade de um novo posicionamento e de novas fontes de vantagem competitiva. Pode-se comprovar que já existem ações nesse sentido. Um número cada vez maior de empresas está procurando especializar-se e melhorar os aspectos relacionados à qualidade e estilo, assim como fortes movimentos estão sendo realizados para se criarem novos pólos industriais no Nordeste, capazes de usufruírem da vantagem do custo dos fatores.

As análises da indústria mundial e nacional, segundo o modelo de Porter indicaram respostas para os objetivos especificados. A questão da crise da indústria brasileira de calçados parece estar muito mais relacionada aos movimentos cíclicos, às necessidades de ajuste das competências empresariais, à abertura do mercado brasileiro e aos movimentos de globalização. Não podemos configurar uma crise generalizada, visto termos indicativos de que alguns setores da indústria vão bem. Durante o período de 1980 a 1995, a produção, exportação e consumo interno não demonstraram tendência de declínio (Tabela 2.11).

O setor de calçados masculinos de couro aponta, entretanto, com fortes tendências de declínio. Entre elas, podemos citar a perda da competitividade, o decrescente consumo interno, a obsolescência das empresas do setor, a queda sistemática das exportações para países asiáticos, a descapitalização generalizada, a ausência de estruturas de desenvolvimento de novos produtos, a inexistência de canais de comercialização, falta de marcas nacionais e a imagem internacional de produtor de média qualidade. Podemos concluir que o setor de calçados masculinos de couro está em crise. É preciso rever imediatamente as estratégias e posicionamentos adotados, o “diamante” nacional ainda é capaz de oferecer condições favoráveis para o reestabelecimento da competitividade do setor. Além disso, as condições de demanda apontam estimativas de crescimento para o mercado interno, e para os países da América Latina e do MERCOSUL. Uma vez que a produção nacional esteja dirigida à maior diferenciação e qualidade certamente as vendas no mercado europeu crescerão. Veja-se o exemplo dos países industrializados (Tabela 2.2) que foram capazes, entre 1961 e 1987, de manter sua participação na produção de calçados de couro em 60%, com crescimentos da ordem de 22%. No mercado norte-americano, a presença do produto nacional já é marcante. Os pólos de produção, estabelecidos no Nordeste, poderão reforçar as exportações de produtos com menor custo para os Estados Unidos, ao mesmo tempo que os pólos atuais poderão fornecer calçados de maior sofisticação e qualidade.

Os efeitos da globalização devem ser encarados como uma oportunidade pelo setor brasileiro. O mercado mundial cada vez mais está subcontratando e adquirindo componentes no exterior. Veja-se o exemplo das multinacionais alemãs

estabelecendo-se na Índia, a Itália comprando componentes para calçados, como cabedais, de países de menor custo e responsabilizando-se apenas pelas operações de montagem e acabamento. A participação brasileira nesse mercado é pequena (Tabela 2.13, 2.14, 2.16) e há muitas oportunidades a serem exploradas. Precisamos oferecer componentes ao exterior e adquiri-los deles.

O setor precisa reverter a preferência do consumidor nacional por calçados sintéticos (Gráfico 2.1). O momento é adequado visto as perspectivas de melhoria na renda média da população. É preciso promover o produto demonstrando suas características superiores. Além disso, o consumo global de calçados no Brasil é baixo (Tabela 2.17), os diversos setores da indústria de calçados precisam-se unir e promoverem maior consumo. Isto pode ser feito de diversas formas, uma das quais é a introdução dos conceitos de moda e das diferentes estações do ano. Este conceito é amplamente utilizado na Europa e Estados Unidos.

Uma outra área que apresenta amplas oportunidades é a indústria do couro. A diminuição na produção por parte dos países industrializados (Tabela 2.6) é expressiva e tem como causa fatores irreversíveis como as crescentes regulamentações ambientais e a diminuição do consumo de carnes vermelhas. A *performance* do Brasil nesta área mais uma vez é baixa (Tabela 2.7). É preciso fortalecer a posição global desta indústria. A mudança, nos sistemas de criação do rebanho nacional, do regime extensivo para intensivo, aliada à atualização tecnológica dos curtumes fortalecem naturalmente a posição do setor brasileiro e podem trazer benefícios diretos para a indústria de calçados.

6.1 A Estratégia Competitiva Recomendada

Vistas as questões acima, pelo fato de o setor de calçados masculinos de couro ter perdido sua vantagem competitiva e estar vivendo uma crise de identidade, é preciso reformular sua estratégia. As oportunidades demonstradas ao longo das análises e conclusões confirmam que o “diamante” nacional pode favorecer o setor nesta fase de transição e especialização. Esta certamente será uma fase difícil em que muitas empresas não serão capazes de sobreviver. Esta lição foi, inclusive, aprendida na descrição da indústria mundial onde um grande número de empresas encerrou suas operações nos países industrializados. Aprendemos que nem sempre as classificações utilizadas para determinar a atratividade de indústrias é verdadeira, enquanto em vários países a indústria de calçados foi taxada de “não promissora” e relegada a um plano inferior de prioridade nacional. Vemos o exemplo da indústria italiana de calçados que conseguiu destacar-se no cenário internacional e é hoje uma importante fonte de receitas. Os efeitos positivos na Itália são estendidos às indústrias correlatas e de apoio de destaque internacional como as de roupas, solados, botas de esqui, artigos de couro, serviços de criação e equipamentos de manufatura. Um outro aspecto interessante da indústria de calçados é sua alta taxa de absorção de mão-de-obra, sendo indicada para países ou regiões que necessitem promover empregos, a exemplo do que vem praticando o Nordeste brasileiro.

No processo de reformulação de uma estratégia para o setor fica claro que há necessidade de se caminhar para maior diferenciação do produto nacional, incrementando qualidade de produto, flexibilidade de produção e desenvolvendo estilos próprios. É preciso, entretanto, diferenciar empresas e pólos de produção que se encontram em diferentes estágios de evolução. Neste sentido, as estratégias genéricas recomendadas são divididas da seguinte forma:

1. Estratégia genérica recomendada para grandes empresas - diferenciação. As grandes empresas devem buscar diferenciar seus produtos da concorrência internacional por meio de investimentos em marca, estruturas de distribuição e desenvolvimento de novos produtos. O âmbito competitivo deve ser amplo, visto a necessidade de ganhos de escala. Samello, Agabê, Sândalo, Azaléia, Grendene e Arezzo são exemplos de grandes empresas que adotam esta linha de estratégia. Têm atuado no mercado interno e externo com produtos diferenciados de alta qualidade e investimentos em propaganda e marketing. Muitas destas empresas já estabeleceram alianças nos mercados externos com o objetivo de aumentar sua presença e firmar marcas internacionais. Suas estruturas de desenvolvimento de novos produtos e comercialização são fortes diferenciais.
2. Estratégia genérica recomendada para pequenas e médias empresas - diferenciação focada. As pequenas e médias empresas devem buscar nichos específicos de mercado interno e externo. O âmbito competitivo deve ser limitado e os produtos desenvolvidos quase personalizados para o mercado ou cliente-alvo. As empresas devem identificar os segmentos de mercado

atrativos com base em suas próprias características e com base no perfil de suas competências e especialidades. Jacometti é uma empresa especializada num tipo particular de calçado masculino de couro, o mocassim. Este tipo de calçado é dirigido a executivos e suas principais características são a alta qualidade e o conforto no uso diário. A empresa mantém uma estrutura enxuta, com pessoal especializado, e distribui seus produtos de maneira focada, utilizando representantes de venda. Um segundo exemplo é a Opanken, uma nova empresa que se especializou na produção de calçados confortáveis. Seu produto foi desenvolvido com influências alemãs no que se refere ao *design* e conforto. Ambas as estratégias têm garantido a estas empresas uma vantagem competitiva e demonstra a oportunidade da diferenciação focada.

3. Estratégia genérica para os pólos industriais em formação - enfoque nos custos.

Os novos pólos industriais devem ser estabelecidos tendo como base a vantagem do fator custo mão-de-obra, porém com a clara visão de que a competição deve ter um âmbito limitado evitando desta forma os países asiáticos. Essas empresas devem envidar esforços para prover qualidade superior de produtos e processos. As empresas nos novos pólos devem buscar alianças com compradores nos Estados Unidos, Europa e América Latina garantindo, dessa forma, fluxo constante de pedidos. A participação em feiras e eventos internacionais é fundamental para isso.

As iniciativas e ações abaixo recomendadas devem ser lideradas pelos governos, empresas e entidades de classe e visam ampliar as fontes de vantagem

competitiva para o setor de calçados masculinos de couro, assim como facilitar o processo de reajuste e reposicionamento da indústria:

- incentivar investimentos no setor disponibilizando capital a baixo custo;
- promover programas de qualificação da mão-de-obra;
- rever os impactos da atual política cambial. Identificar pontos de compensação através de benefícios fiscais e/ou subsídios;
- promover a melhoria da infra-estrutura básica como transporte;
- estabelecer programas de informação;
- promover a qualificação do setor nas normas internacionais de qualidade;
- promover a eficiência interna de produtos e processos;
- promover a formação e aprimoramento dos pólos industriais e das políticas de cooperação entre empresas;
- promover a internacionalização dos produtos do setor;
- promover a marca *made in Brazil* ;
- promover a atualização tecnológica da indústria;
- promover a organização das empresas segundo os critérios de flexibilidade da produção;
- promover a exportação de couro acabado;
- promover a exportação de componentes para calçados;
- promover o estabelecimento de padrões de qualidade;
- promover a sofisticação da demanda interna;
- promover o aperfeiçoamento e estabelecimento de indústrias correlatas e de apoio de classe mundial.

BIBLIOGRAFIA

- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M.E. Coping with Strategic Uncertainty. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 3, p.1-17, spring 1989.
- ANSOFF, H.I. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 449-461, 1991.
- BBE BRANCHENREPORT. *Schuhe*. Alemanha, 1991.
- BBE UNTERNEHMENSBERATUNG. *Der Handel Strategie-Outlook 94*. Alemanha, 1993.
- BLEEKE, J.A. Strategic Choices for Newly Opened Markets. *Harward Business Review*, p. 159-165, set.-out. 1990.
- BRAZIL EXPORT. *A Melhor Opção para Exportar Calçados*. Alemanha, jun.-jul. 1993, p. 15.
- CASTOR, B.V.J. & SUGA, N. Planejamento e Ação Planejada: O Difícil Binômio. *Planejamento & Gestão*, v.1, n. 2, p. 7-16, set. 1989.
- COBRA, M.N. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- COBRA, M.N. *Marketing Competitivo: Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CUMMINGS, S. Brief Case: The First Strategists, *Long Range Planning*, v.26, n.3, p. 133-135, jun. 1993.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DECEX. Coordenação Técnica de Intercâmbio Comercial. *O Calçado Brasileiro no Exterior*. Rio de Janeiro, 1992.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU INTERNATIONAL. *Why Companies Go International*. Belgica, 1992.

- DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG. *Struktur und Wettbewerbsfähigkeit der Schuhindustrie in der Bundesrepublik Deutschland*. Alemanha, 1987.
- DRUCKER, P.F. *As Novas Realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EMBAIXADA DO BRASIL. *Perfil do Mercado Alemão de Calçados*. Bonn, Alemanha, set. 1988.
- EXPORTAÇÃO RECUPERA SETOR CALÇADISTA. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 21 jan. 1997, p. 1, c. 5.
- GEUS, Arie P. Planning as learning, *Harvard Business Review*, p. 70-74, mar.-abr. 1988.
- HAMEL, M. & CHAMPY, J. *Reengenharia: Revolucionando a Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HART, S. & BANBURY, C. How Strategy Making Processes can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 251-269, 1994.
- HOCH, S.J. & BANERJI, S. When do Private Labels Succeed ?. *Sloan Management Review*, v. 34, n. 4, p. 54-65, 1993.
- IDENBURG, P.J. Four Styles of Strategy Development, *Long Range Planning*, v. 26, n.6, p. 132-137, dez. 1993
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Employment and Working Conditions and Competitiveness in the Leather and Footwear Industry*(Report II). Genebra, 1992.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Globalization of the Footwear, textiles and Clothing Industries*. Genebra, 1996.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Recent Developments in the Leather and Footwear Industry* (Report I). Genebra, 1992.
- KANTER, R.M. *Classe Mundial*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN. *Panorama der EG - Industrie 93*. Alemanha, 1993.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LEVITT, T. *A Imaginação de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

- LORANGE, P. & ROOS, J. *Alianças Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACIEL, E. A Crise do Planejamento Brasileiro. *Revista Servidor Público de Brasília*, v. 117, n. 1, p. 29-36, jun.-set. 1989.
- MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, p. 107-114, jan.-fev. 1994.
- NAISBITT, J. *Megatendências Ásia. Oito megatendências asiáticas que estão transformando o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NAISBITT, J. *Paradoxo Global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NORMANN, R. & RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, p. 65-77, jul.-ago. 1993.
- OHMAE, K. Getting Back to Strategy. *Harvard Business Review*, p. 149-156, nov.-dez. 1988.
- OHMAE, K. *Mundo sem Fronteiras*. São Paulo: Makron, 1991.
- OHMAE, K. *O Estrategista em Ação: A Arte Japonesa de Negociar*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- PAÍS FAZ ÚLTIMA TENTATIVA PARA EVITAR SANÇÕES. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 16 fev. 1994. p.1, c. B.
- PEATTIE, K. Strategic Planning: Its Role in Organizational Politics. *Long Range Planning*, v. 26, n. 3, p. 10-17, jun. 1993.
- PETERS, T. *Prosperando no Caos*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, p. 43-59, mai.-Jun. 1986.
- PORTER. M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- PRAHALAD, C.K & HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRAHALAD, C.K & HAMEL, G. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, p. 75-84, mar.-abr. 1993.
- PRAHALAD, C.K & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, mai.-jun. 1990.
- PROGRAMA CALÇADO BRASIL. *Planejamento Estratégico Setorial*. Rio Grande do Sul, 1996.
- QUINN, J.B. *Empresas Muito Mais Inteligentes*. São Paulo: Makron, 1996.
- QUINN, J.B. Strategic change; logical incrementalism, *Sloan Management Review*, p. 55-58, fall 1989.
- SATRA FOOTWEAR TECHNOLOGY CENTER. *World Footwear Markets 1994*. Inglaterra, 1994.
- SENGER, P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1993.
- STACEY, R. Strategy as Order Emerging from Chaos. *Long Range Planning*, v. 26, feb. 1993.
- TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 21 edição, 1995.
- TOFFLER, A. *Powershift. As Mudanças do Poder*. Rio de Janeiro: Record, 4 edição, 1995.
- TROCAS COMERCIAIS BATEM RECORDE EM 93. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 12 jan. 1994, p.1, c.2.
- WIESELHUBER & PARTNER UNTERNEHMENSBERATUNG. *Internationales Management. Internationale Wettbewerbsvorteile systematisch aufbauen*. Alemanha, 1993.