

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O SETOR DE LAMINADO SINTÉTICO: PERSPECTIVAS PARA UM  
NOVO ENTRANTE

JORGE ANTÔNIO DIB

DISSERTAÇÃO DE Mestrado REQUERIDA PARA RECEBIMENTO DO  
TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

PORTO ALEGRE, NOVEMBRO DE 1993.

## RESUMO

Este estudo analisou a estrutura do mercado de laminados sintético brasileiro, mais especificamente o segmento fornecedor das fábricas de calçados. É apresentado o produto, a estrutura do mercado, os grupos estratégicos e barreiras de entrada presentes na indústria.

As possibilidades e probabilidades de entrada no mercado são discutidas considerando-se o tipo de relacionamento que o entrante possui com a indústria de laminados sintéticos.

A revisão teórica apresenta uma discussão sobre as forças estruturais de acordo com o modelo de Porter; as vantagens derivadas da entrada; os tipos de entrada; e as barreiras de entrada.

## ABSTRACT

This study analysed the structure of the Brazilian synthetic leather market, more precisely the shoe makers suppliers segment. It is presented the product, the market structure, the strategic groups and the barriers to enter the industry.

Also are discussed the possibilities and probabilities of a new company entering the market according to the relationship between the company and the synthetic leather industry.

The theories regarding the Porter Model; the advantages derived from the entry order; the entry types; and the barriers of entry are discussed in the literature review.

## ÍNDICE

1 - INTRODUÇÃO.....	7
1.1 - Objetivos.....	7
1.2 - Importância do trabalho.....	8
1.3 - Limitações da pesquisa.....	16
2 - O MÉTODO.....	18
2.1 - Primeira etapa.....	18
2.2 - Segunda etapa.....	20
2.3 - Coleta de dados.....	22
2.3.1 - Grupo de ofertantes de laminado sintético sediados no Brasil.....	22
2.3.2 - Demais grupos.....	23
3 - AS FORÇAS ESTRUTURAIS SEGUNDO O MODELO DE PORTER.....	25
3.1 - Os fornecedores.....	26
3.2 - Os compradores.....	28
3.3 - Os concorrentes.....	30
3.4 - Os produtos substitutos.....	34
4 - AS VANTAGENS DERIVADAS DA ORDEM DE ENTRADA.....	36
4.1 - Explicações teórico-analíticas.....	40
4.2 - Documentação empírica.....	41
4.3 - O estudo de Mitchell.....	52
4.4 - Considerações finais do capítulo.....	54
5 - OS TIPOS DE ENTRADA.....	55
5.1 - Entrada através de desenvolvimento interno.....	56
5.2 - Entrada através da aquisição.....	62
5.3 - Entrada em seqüência.....	68
6 - AS BARREIRAS DE ENTRADA.....	72
6.1 - As barreiras derivadas de fatores estruturais.....	77
6.2 - As barreiras derivadas de padrões de retaliação.....	82
6.3 - O estudo de Karakaya e Stahl.....	85
6.4 - Conceitos para a superação das barreiras.....	88
6.5 - O estudo de Yip.....	89

6.5.1 - Considerações sobre as barreiras.....	91
7 - O LAMINADO SINTÉTICO.....	95
7.1 - Histórico.....	96
7.2 - Aspectos técnicos.....	97
7.3 - O poliuretano como insumo do couro sintético e suas implicações.....	100
7.4 - O processo de fabricação do laminado sintético.....	104
7.5 - O serviço como componente do couro sintético.....	106
7.6 - laminado sintético e o couro natural.....	108
7.7 - Tendências no consumo de sintéticos.....	109
7.8 - Superioridade do couro sintético em função da aplicação.....	114
8 - O MERCADO BRASILEIRO DE LAMINADO SINTÉTICO.....	117
8.1 - Os pequenos ofertantes nacionais.....	117
8.2 - Os ofertantes estrangeiros.....	119
8.3 - Os grandes ofertantes nacionais.....	121
8.3.1 - A Vulcan.....	126
8.3.2 - A Cipatex.....	129
8.3.3 - A Mangotex.....	132
9 - PERSPECTIVAS PARA UM NOVO ENTRANTE.....	135
9.1 - As barreira da indústria de laminado sintético.....	140
9.2 - Potencial de superação de barreiras por tipo de entrante.....	143
9.2.1 - Os curtumes.....	143
9.2.2 - As empresas de couro sintético estrangeiras.....	148
9.2.3 - Outras empresas da indústria calçadista.....	153
9.2.4 - Os fornecedores da indústria de laminado sintético.....	154
9.2.5 - Outras empresas sem ligação com a indústria calçadista.....	155
10 - Considerações finais.....	158
ANEXOS.....	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar a forma como o trabalho está estruturado em relação aos seus objetivos, sua importância e limitações.

### 1.1 - OBJETIVOS

O objeto deste estudo é o mercado nacional de laminado sintético<sup>1</sup> focado sob o ângulo de um novo entrante. O objetivo geral do estudo é entender a dinâmica deste mercado e seus participantes. Os objetivos específicos são:

A) determinar se existem condições propícias para a entrada de um novo ofertante de couro sintético no mercado nacional;

B) identificar as habilidades competitivas exigidas para que a possível entrada deste novo ofertante seja bem sucedida;

---

<sup>1</sup> Neste momento é importante fazer uma distinção entre os termos utilizados no presente trabalho para se referir ao produto objeto deste estudo. Os termos Laminado Sintético e Couro Sintético são utilizados de forma intercambiável. Pode-se dizer que o segundo termo é mais corrente entre os integrantes do mercado apesar de existir no Brasil uma lei cartorial, datada de 9 de dezembro de 1965, que *"proíbe o emprego da palavra couro em produtos industrializados...que não sejam obtidos exclusivamente da pele animal...mesmo modificada com prefixos e sufixos"*. No entanto, os fabricantes deste produto, e seus clientes, também utilizam o termo *couro sintético* de forma conotativa para estabelecer a relação com o couro natural, cujas características o produto pretende emular, o que é uma tática mercadológica aceitável de posicionamento. Sendo este um trabalho da área de Marketing que visa entender a dinâmica de mercado envolvendo o produto e seus consumidores é lícito a utilização do termo couro sintético, visto que aqui se encontra o argumento sobre o qual se baseia toda a estratégia das empresas fabricantes do produto.

C) identificar quais são as principais barreiras a serem transpostas; e

D) determinar se existem condições privilegiadas para implementar a entrada.

### 1.2 - IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

O Brasil representa um grande mercado para os produtores de laminado sintético, sejam eles nacionais ou estrangeiros. A principal razão é devido a grande importância da indústria calçadista brasileira que é o maior cliente, no país, dos fabricantes do produto. O Brasil é "o terceiro maior produtor e exportador de calçados do mundo, superado apenas pelos tigres asiáticos" (Veja, 1993). As exportações de calçados do Rio Grande do Sul representaram 28,2% de todas exportações do estado em 1993 e cerca de 4% do total exportado pelo país no mesmo período (Amanhã, 1994). Segundo um relatório da Informex, de 1988 (ver as tabelas 1 e 2), o Brasil, como fabricante e exportador de sapatos, apresenta uma posição privilegiada relativamente a vários fatores competitivos importantes, quando comparado a outros grandes produtores e exportadores mundiais. Os principais pontos que favorecem a posição competitiva do Brasil são a sua facilidade em recrutar mão-de-obra qualificada; o peso dos salários no custo final do produto é menor do que em outros países como Espanha e Itália, e é competitivo mesmo em relação a Coreia e Taiwan; e há uma boa relação custo-benefício para os compradores do produto.

TABELA 1 - DESEMPENHO DOS GRANDES PRODUTORES E EXPORTADORES MUNDIAIS: BRASIL, ESPANHA E ITÁLIA (FONTE: INFORMEX, 1988)

	Brasil	Espanha	Itália
Mão-de-Obra	Sem problemas de recrutamento, com muito boa qualificação profissional.	Escassa, predominando mulheres com reputada qualificação profissional.	Escassa, com alta qualificação profissional.
Salários	Baixo, inferior aos salários asiáticos, 16% do salário pago nos USA.	Mais baixo que na Itália, porém mais elevado que o de Portugal.	Elevado e em ascensão.
Distância dos grandes mercados importadores	Relativamente curta, posição central em relação aos USA, Europa ocidental, América do Sul, Caribe e África.	Curta, excelente posição.	Curta, excelente posição.
Tipo de organização	Pequenas empresas porém com algumas grandes empresas.	Pequenas empresas porém com algumas grandes empresas.	Moderna.
Matérias primas	Dificuldade apenas com couro de 1º qualidade para calçados finos.	Dificuldade para couro e por questão de preço, outras matérias primas.	Dificuldade para calçados de couro, com elevação dos preços das matérias primas para calçados de não-couro.
Tradição	Antiga, porém desconhecida e recente como país exportador.	Antiga e conhecida internacionalmente.	Antiga, porém muito recente como país exportador.
Dependência do mercado externo	40%	49.2%	90%



TABELA 1 - CONTINUAÇÃO - DESEMPENHO DOS GRANDES PRODUTORES E EXPORTADORES MUNDIAIS: BRASIL, ESPANHA E ITÁLIA (FONTE: INFORMEX, 1988)

	Brasil	Espanha	Itália
Diversificação de mercado	Extremamente concentrado nos USA e Canadá, com fraca participação no resto do mundo.	Muito boa. Concentrada nos USA, Canadá, Europa, Caribe e alguns países da América do Sul.	Muito boa. Concentrada na Europa Ocidental, Oriente Médio e perdendo terreno na América Latina.
Diversificação de calçado	Pouca diversificação de tipos para exportação. Especialização em calçados de couro.	Muito boa, com produção de todos os tipos de calçados.	Excelente, com produção de quase todo tipo de calçado. Especialidade: calçados finos.
Distribuição	Boa, porém invertida, já que é feita através de agentes compradores no Brasil.	Boa, com redes de distribuição própria na Europa Ocidental.	Muito boa, com rede de distribuição na Europa Ocidental e USA.
Preço	Intermediário, porém baixo se considerada a qualidade.	Intermediário, mas elevado se considerada a qualidade.	Elevado.
Qualidade	Muito boa, porém ainda não reconhecida internacionalmente.	Boa, deixa a desejar em durabilidade, conforto e design.	Excelente, com reputação de produzir calçados finos com marcas conhecidas.

TABELA 2 - DESEMPENHO DOS GRANDES PRODUTORES E EXPORTADORES MUNDIAIS: CHINA, CORÉIA E FORMOSA - (FONTE: INFORMEX, 1988)

	China	Coréia	Formosa
Mão-de-Obra	Abundante, com pouca qualificação profissional.	Escassa dada a rápida expansão industrial.	Escassa dada a rápida expansão industrial.
Salários	Extremamente baixo.	Baixo, porém em elevação. 17% do salário pago pelo mesmo trabalho nos USA.	Baixo porém em elevação. 21% do salário pago pelo mesmo trabalho nos USA.
Distância dos grandes mercados importadores	Longa, com posição excentrada em relação aos grandes mercados.	Longa, com posição excentrada em relação aos grandes mercados	Longa, com posição excentrada em relação aos grandes mercados.
Tipo de organização	Pequenas empresas.	Moderna, 105 fabricantes, dos quais 96 capazes de produzir calçados de couro.	Pequenas empresas. 933 fabricantes, sendo 2/3 de pequenas empresas.
Matérias primas	Dificuldade para calçados de couro. Facilidade para outros tipos de calçados não-couro.	Dificuldade para calçados de couro. Facilidade para outros tipos de calçados não-couro.	Dificuldade para calçados de couro. Facilidade para outros tipos de calçados não-couro.
Tradição	Desconhecidas.	Recente, datando de após a 2° guerra.	Recente, datando de após a 2° guerra.
Dependência do mercado externo	61.5%	95%	94%

TABELA 2 - CONTINUAÇÃO - DESEMPENHO DOS GRANDES PRODUTORES E EXPORTADORES MUNDIAIS: CHINA, CORÉIA E FORMOSA - (FONTE: INFORMEX, 1988)

	China	Coréia	Formosa
Diversificação de mercado	Excelente com atuação agressiva em todos os mercados: USA, Europa, Oriente Médio, Caribe e principalmente África.	Muito boa. Atuação em todos os continentes porém concentrada na Europa, USA, Japão e Grã-Bretanha.	Muito boa. Atuação em quase todos os quadrantes. Mercados principais: USA, Japão, RFA e Austrália.
Diversificação de calçado	Pouca diversificação. Ênfase em chinelos, sapatilhas e calçados de têxtil.	Muito boa. Ênfase em calçados de esporte.	Muito boa. Ênfase em calçados de esporte.
Distribuição	Desconhecida.	Muito boa. Através de agentes asiáticos, especializados em mercados onde há grandes colônias orientais.	Muito boa. Através de agentes asiáticos, especializados em mercados onde há grandes colônias orientais.
Preço	Muito baixo.	Baixo.	Baixo.
Qualidade	Baixa.	De melhor nível que de Formosa.	Baixa durabilidade.

As vantagens relacionadas acima, entre outras, indicam que o país tem condições de manter e melhorar sua destacada posição como fabricante e exportador de calçados.

Fortalece esta posição o relato de um agente exportador de Novo Hamburgo que diz ser o Vale dos Sinos a única região do mundo a concentrar todos os elementos necessários para a

fabricação de calçados, desde fabricantes de insumos à mão-de-obra qualificada.

Conforme aparece na tabela 1, o país apresenta também algumas desvantagens que precisam ser superadas e/ou mitigadas. É possível citar a extrema concentração das exportações para dois países, EUA e Canadá, e o fato de que o país tem pouca diversidade de tipos de sapatos para exportação, basicamente sapatos femininos mais simples feitos de couro natural. O Brasil consegue um preço final baixo, e por via de consequência competitivo, mesmo utilizando couro natural que é, geralmente, um insumo de valor elevado.

No entanto, esta fórmula tende ao esgotamento já que o laminado sintético utilizado pelos países concorrentes do Brasil melhora a cada dia sua qualidade enquanto seu preço diminui. Além disso, a oferta de couro natural, mesmo no Brasil, não cresce na mesma proporção da demanda dos curtumes. Segundo Heitor Oliveira Silveira<sup>2</sup>, especialista em couro e consultor, o Brasil abate 22 milhões de cabeças de gado por ano mas consome em couro o equivalente a 30 milhões de cabeças por ano. Ainda segundo o consultor, esta defasagem entre consumo e produção tende a aumentar, posição corroborada por outros especialistas da área conforme é discutido mais adiante no capítulo 7.

Mesmo considerando-se que o couro natural é a matéria-prima básica dos sapatos brasileiros (largamente utilizado no

---

<sup>2</sup> Mestre pela Ecóle de Tannerie de Lyon e Doutor em Química pela Sorbonne.

cabedal<sup>3</sup>), o laminado sintético ganha espaço sendo bastante utilizado para o acabamento. De acordo com o Dr. Heitor Silveira, 90% da produção nacional de calçados utiliza laminado sintético no forro<sup>4</sup>.

Ainda segundo Silveira, outra utilização expressiva do laminado sintético é na produção de tênis esportivos, onde responde por cerca de 80% do consumo anual de todos os tipos de materiais utilizados na fabricação de tênis, cerca de 8 milhões de metros quadrados.

Além da indústria calçadista, outras indústrias de expressão, como a automobilística e moveleira, também são grandes consumidoras do material.

No entanto, os fabricantes de calçados são indiscutivelmente o alvo primário de qualquer empresa de laminado sintético que deseje colocar o seu produto no mercado brasileiro. Corrobora com esta idéia a ação de ofertantes internacionais de couro sintético que vem participando sistematicamente de feiras de componentes para calçados há mais de dois anos conforme relatos de fabricantes nacionais do produto. O seu objetivo fundamental é iniciar um relacionamento comercial regular com os calçadistas brasileiros para, em um segundo momento, explorar os outros segmentos existentes.

A tendência que se verifica em nível mundial é de aumento nas vendas de laminado sintético para a área calçadista. Em

---

<sup>3</sup> O cabedal é a parte superior externa do sapato.

<sup>4</sup> É a parte interna do sapato que fica em contato com o pé.

1985, os calçados feitos de outros materiais que não o couro, representaram 50.7% da produção mundial, contra 45.7% em 1973 (Informex, 1988:9).

Outra razão que indica um crescimento dos sintéticos como matéria-prima de calçados é a tendência de crescimento da venda de calçados esportivos, mais especificamente do tipo tênis.

"Nos últimos 10 anos a produção brasileira de tênis saltou de 66,7 milhões para 120 milhões de pares por ano" (Veja, 1993). O tênis, hoje em dia, é um tipo de calçado que utiliza alta tecnologia e sofre constantes mudanças devido a influências da moda. Neste contexto, são exigidos componentes cada vez mais sofisticados e o couro sintético é utilizado por causa da sua extrema versatilidade. Ele pode apresentar a espessura exata desejada pelo fabricante com alta resistência e, muito importante, um acabamento de cor muitas vezes inacessível ao couro natural.

A abertura do mercado nacional também tende a forçar uma aceleração nas inovações da área de calçados esportivos. O tênis brasileiro não é tecnologicamente tão avançado quanto os de outros países, principalmente do primeiro mundo. Segundo Roberto Estefano, presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Artigos Esportivos, "a abertura do país aos produtos estrangeiros foi ótima para o setor. As empresas foram obrigadas a se modernizar e melhoraram muito nos últimos três anos" (Veja, 1993). Como os tênis mais avançados utilizam bastante os sintéticos de alta qualidade, é provável que este movimento

também influencie na qualificação e crescimento dos fabricantes de laminado sintético.

Neste contexto é importante entender melhor como está estruturado o mercado de laminados sintéticos, visto que ele é parte de um sistema produtivo maior, bastante eficiente e importante da economia brasileira que é o complexo calçadista.

### 1.3 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho apresenta algumas limitações que são apresentadas a seguir.

A primeira delas refere-se a restrições financeiras que impediram que fossem realizadas viagens a outros centros calçadistas brasileiros como a cidade de Franca, em São Paulo, e também que se visitasse fábricas de laminado sintético e de calçados sediadas em outros estados. Isto fez com que as informações fossem coletadas basicamente no Rio Grande do Sul. Entretanto, devido ao grande intercâmbio propiciado por diversas feiras de calçados e produtos correlatos, foi possível entrevistar pessoas de outros estados, e mesmo países, atenuando um pouco esta limitação.

Um outro limitante do processo de coleta de dados secundários diz respeito ao material bibliográfico disponível no Brasil sobre o laminado sintético. Ele é, em grande parte, escrito em línguas que fogem ao domínio do autor, como o romeno e o alemão, impedindo uma leitura direta. Isto demandou a

utilização de tradutores, ficando o autor dependente de sua competência.



## CAPÍTULO 2 - O MÉTODO

Esta é uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório. Segundo Salomon (1974:141) investigações exploratórias são trabalhos que "tem por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis". O objetivo de uma pesquisa qualitativa é obter dados descritivos, através de entrevistas e documentos, que permita compreender algum fenômeno social (Bogdan & Taylor, 1975). No presente caso, foi escolhido este método por ser o mais adequado aos objetivos do trabalho de entender a dinâmica do mercado de laminado sintético no Brasil.

A coleta de dados para a consecução do trabalho dividiu-se em duas etapas distintas.

### 2.1 - PRIMEIRA ETAPA

Em um primeiro momento foram buscados e analisados os dados secundários sobre laminado sintético, as condições do mercado brasileiro e mundial do produto e também sobre a indústria de calçados, cujo papel de principal comprador do produto é importante para este trabalho. Estes dados secundários foram encontrados na forma de artigos, estatísticas e dados disponíveis em bibliotecas, associações de classe e órgãos

públicos como a Associação Brasileira de Agentes Exportadores (ABAEX) e o Centro Tecnológico de Calçados, Couro e Afins (CTCCA). Estes dados forneceram um quadro da estrutura do mercado de couro sintético e o seu contexto estratégico.

Para compreender e responder adequadamente às questões propostas no início deste trabalho foi necessário se fazer uma revisão de literatura sobre os aspectos que influenciam a decisão de uma empresa em relação a entrada em um novo negócio ou mercado. Esta revisão foi dividida em 5 grandes itens.

1 - Análise das forças estruturais que causam impacto no desempenho das empresas no mercado, de acordo com o modelo de Porter (1986), apresentado no capítulo três. O modelo de Porter foi escolhido por ser abrangente, amplamente aceito e extensamente citado em trabalhos científicos. O objetivo é dar ao leitor uma compreensão destas forças estruturais para criar um encaminhamento lógico na análise proposta.

2 - Discussão sobre as vantagens inerentes à condição de pioneiro no mercado e demais entrantes, apresentado no capítulo quatro.

3 - Análise dos tipos de entrada, apresentadas no capítulo cinco.

4 - Análise do papel das barreiras de entrada, apresentado no capítulo seis.

É importante ressaltar a grande inter-relação entre os itens analisados acima pois todos influenciam nas chances de sucesso de uma empresa que deseje se instalar em um dado mercado.

## 2.2 - SEGUNDA ETAPA

A segunda fase foi efetivada com a coleta de dados primários junto a participantes da indústria de laminado sintético e outras pessoas ligadas à indústria calçadista, como fabricantes, intermediários de marketing (representantes de calçados, agentes exportadores e distribuidores) e especialistas ligados à indústria (consultores e pesquisadores).

Cada grupo de entrevistados é apresentado abaixo

A) Representantes da indústria de laminado sintético sediada no Brasil - O grupo mais importante para o estudo. Foi entrevistado um funcionário ou representante de cada um dos três grandes ofertantes: Vulcan, Cipatex e Mangotex.

B) Representantes de fábricas exportadoras de calçados - Foi entrevistado um funcionário, geralmente comprador ou executivo graduado, das maiores fábricas de sapato do estado.

C) Representantes de ofertantes de laminado sintético sediados no exterior - Foram realizadas entrevistas com alguns executivos ligados a uma fábrica taiwanesa chamada San Fang.

D) Agentes exportadores - Foi realizada uma entrevista com um agente exportador sediado em Novo Hamburgo.

E) Representantes comerciais - Foram realizadas entrevistas com três representantes comerciais que atuam na região de Novo Hamburgo e Vale do Taquari.

F) Outros especialistas - Foram realizadas entrevistas com especialistas em couro e calçados, como consultores, pesquisadores e funcionários de instituições ligadas à indústria calçadista.

O grupo de entrevistados representantes dos fabricantes de laminado sintético sediados no Brasil, foram alvo de entrevistas em maior profundidade por três razões. Primeiro, produzem o seu produto no país e, por via de consequência, possuem mais conhecimentos sobre o mercado nacional. Segundo, além do conhecimento do mercado de sintéticos, conhecem a dinâmica das instituições governamentais e políticas que afetam grandemente qualquer movimento competitivo no Brasil. Terceiro, as empresas pesquisadas detém uma fatia significativa do mercado de sintéticos brasileiro. Esta participação pode ser estimada em 65% (ou mais) do mercado total.

Alguns fatores impedem que se estime com segurança o faturamento total deste mercado. Primeiro, ele é formado por empresas de diversos portes, onde algumas mantêm sistemas contábeis informais, e ainda, localizadas em diferentes lugares do mundo, o que dificulta a identificação dos valores vendidos por elas no mercado brasileiro. Segundo, muitas empresas nacionais não publicam seus balanços. Terceiro, as empresas que publicam seus balanços, muitas vezes o fazem de forma

consolidada, ou seja, não identificam a origem do faturamento que muitas vezes é oriundo de atividades não-relacionadas com a produção de sintéticos. Como parâmetro para se estimar o tamanho do mercado, pode-se tomar o faturamento do maior ofertante nacional (a Mangotex) que foi de 22,8 milhões de dólares em 1991, e extrapolá-lo. Neste ano então, o mercado todo deve ter faturado entre 65 a 120 milhões de dólares.

As entrevistas com as demais pessoas foram realizadas com dois objetivos:

- obter conhecimentos prévios do mercado e do produto estudado; e

- confrontar as informações coletadas com a visão de outras pessoas posicionadas em outro ponto do canal de distribuição.

### 2.3 - COLETA DE DADOS

#### 2.3.1 - Grupo de ofertantes de laminado sintético sediados no Brasil

Para coleta de dados com este grupo, foram realizadas seis entrevistas do tipo semi-estruturado. Foi utilizado um roteiro com questões que buscavam reunir o máximo de informações sobre a empresa do entrevistado, o mercado e seus concorrentes (ver anexo A).

As questões foram abordadas sempre na mesma ordem para todos os entrevistados.

Após a conclusão da primeira entrevista, foi realizada uma segunda entrevista com os mesmos respondentes. O objetivo desta segunda entrevista foi de dirimir eventuais dúvidas e cotejar alguns dados conflitantes surgidos na entrevista anterior. Um exemplo de dado conflitante é a participação de mercado que cada um se atribui e aos outros.

Como havia sido feito anteriormente, as entrevistas seguiram um roteiro pré-definido em que a questão das barreiras de entrada foi enfatizada (ver anexo B).

### 2.3.2 - Demais Grupos

Foram realizadas 23 entrevistas com pessoas pertencentes aos demais grupos citados anteriormente. Estas entrevistas foram centradas no objetivo principal deste estudo que é de compreender a dinâmica do mercado de sintéticos no Brasil e identificar as possibilidades para a entrada de novos ofertantes. Apesar de não seguirem um roteiro pré-determinado, como no caso do grupo de ofertantes de laminado sintético sediados no Brasil, basearam-se em um protocolo orientativo (ver anexo C). As entrevistas foram realizadas com o intuito de obter dos entrevistados o maior número de informações que sua atividade e/ou especialização pudesse agregar à pesquisa. Para exemplificar, no caso de um especialista em couro, a maior parte da entrevista versou sobre os atributos do produto e como ele se relacionava com o laminado sintético. Nas entrevistas com compradores de laminado sintético a ênfase era dada no processo de compra do produto, sua forma de avaliação do mesmo e

percepção do nível de qualidade do produto nacional versus o produto importado por parte do comprador.

De acordo com a solicitação da maior parte dos entrevistados foi tomado o máximo cuidado para que não ocorresse a identificação dos mesmos.

### CAPÍTULO 3 - AS FORÇAS ESTRUTURAIS SEGUNDO O MODELO DE PORTER

O presente capítulo analisa as forças estruturais presentes em uma indústria segundo o modelo de Porter (1986). Este faz uma relação entre a intensidade competitiva existente, causada pela atuação das forças competitivas nela presentes, e a forma que estas afetam a rentabilidade dos participantes da indústria.

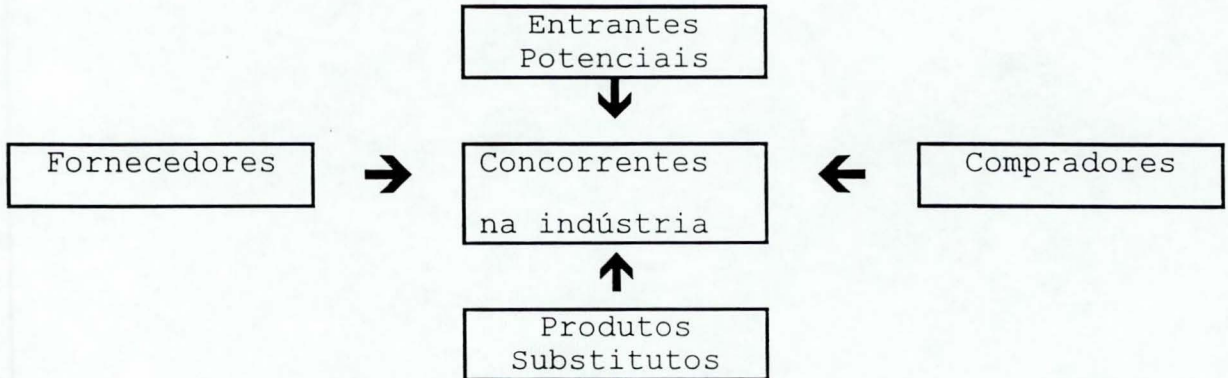
Segundo Porter (1986:22), "a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas". A intensidade destas forças variam enormemente de uma indústria para outra.

Ainda segundo Porter (1986:22) "a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las em seu favor".

O modelo das forças estruturais de Porter (1986) está representado no gráfico 1.



Gráfico 1 - Modelo de Forças Estruturais da Indústria  
(Fonte: Michael Porter, 1986)



Neste capítulo não está incluído, no entanto, o papel dos entrantes, como ocorre no modelo original, que é analisado com mais profundidade em outra parte deste trabalho. Isto deve-se ao fato de que a compreensão do impacto causado pelos entrantes é especialmente importante para este estudo.

O objetivo do modelo é explicitar o papel das principais forças estruturais que competem em uma indústria e as relações existentes entre elas.

### 3.1 - OS FORNECEDORES

Segundo Porter (1986:43), "os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos".

As condições para que os fornecedores tenham poder de barganha são as seguintes (Porter, 1986:43):

1 - O mercado é formado por poucos fornecedores e muitos compradores. Sempre que os fornecedores forem em menor número que os compradores eles tendem a ter maior poder de barganha.

2 - Não existem produtos substitutos para o seu produto.

3 - A indústria não é um comprador significativo para o fornecedor. Neste caso o fornecedor provavelmente fará valer as suas condições de negociação.

4 - O produto do fornecedor é um insumo importante para os produtos da indústria. Neste caso a dependência em relação ao fornecedor é maior.

5 - Os produtos dos fornecedores são diferenciados e/ou os fornecedores desenvolveram custos de mudança que os compradores incorrerão no caso de optarem por um novo fornecedor.

Não parece aconselhável depender excessivamente de apenas um fornecedor como, por exemplo, quando existem custos muito altos de mudança. As empresas que mais tendem a crescer são aquelas que desenvolvem produtos "abertos", que são compatíveis com os sistemas dos concorrentes e portanto não envolvem custos de mudança para o comprador. Mas esta posição faz com que o fornecedor abra mão de um instrumento que lhe confere grande poder de barganha.

6 - O fornecedor pode fazer uma integração para frente. Isto lhe permite ameaçar o comprador com a hipótese de vir a ter um concorrente poderoso com que se defrontar e que, provavelmente, roubará grandes fatias de seu mercado.

Para efeitos de análise, Porter (1986:44) considera a mão-de-obra como um fornecedor da indústria. Segundo ele, "existe grande evidência empírica de que empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria".

### 3.2 - OS COMPRADORES

Assim como os fornecedores, os compradores também exercem poder sobre os concorrentes na indústria. O grau de poder detido pelos compradores também é função da existência de algumas condições. Tais condições são apresentadas abaixo (Porter, 1986:40).

1 - Quando existe maior concentração de compradores do que de fornecedores.

2 - O grupo de compradores (ou um comprador individual) é responsável por compras de grandes volumes.

3 - Os produtos adquiridos são responsáveis por uma parcela significativa dos custos da empresa. Nesta hipótese o comprador tende a ser mais racional na compra, buscando sempre vantagens de preço e/ou prazo.

4 - Os produtos que ele compra da indústria não são diferenciados. Sendo uma *commodity* é normal que a compra se baseie preponderantemente no elemento preço.

5 - O comprador enfrenta poucos custos de mudança.

6 - A margem de lucro do comprador é pequena. Neste caso é esperado que ele tente aumentar a sua margem através da redução de custos. Os produtos comprados serão negociados mais firmemente.

7 - Os compradores podem efetivamente realizar uma integração para trás. Isto pode ser utilizado como uma ameaça aos fornecedores. Neste caso os compradores passariam a desenvolver as atividades dos fornecedores podendo ocasionar sérias perdas a estes.

8 - O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos e serviços do comprador.

9 - O comprador possui informações detalhadas da estrutura de custos do fornecedor e pode, desta forma, negociar em situação mais vantajosa.

Neste estudo, os compradores são representados, normalmente, por fábricas de sapatos. Outras indústrias são compradoras de laminado sintético, como por exemplo, os fabricantes de bolsas, mas não são tão significativas quanto a indústria calçadista.

### 3.3 - OS CONCORRENTES

A concorrência nas indústrias difere marcadamente de acordo com o tipo de produto, mercado, estilo gerencial, entre outros. No entanto, alguns fatores estruturais são responsáveis por um maior ou menor nível de rivalidade. Estes fatores são apresentados abaixo (Porter, 1986:34).

\* Número de concorrentes ou concorrentes em equilíbrio - Indústrias com muitos concorrentes podem apresentar um alto nível de rivalidade. Isto se deve ao fato de que muitos concorrentes farão movimentos competitivos na suposição de que não serão notados. Mas estes movimentos tendem a provocar mudanças na estrutura da indústria. O exemplo mais claro de como isto pode ocorrer é que uma empresa, mesmo pequena, ao baixar seus preços para poder competir, iniciará uma guerra de preços no caso de começar a ganhar mercado.

\* Indústria em crescimento lento - Quando a indústria está em crescimento lento, a competição tende a ser mais acirrada pois quando uma empresa cresce acima da média do mercado significa que ela está tirando mercado de outra.

\* Custos fixos ou de armazenamento altos - Se a empresa não produzir perto do limite máximo ela incorrerá em prejuízo, o que força muitas empresas a baixar preços para poder vender e preencher a capacidade de produção da fábrica. Os custos fixos estão relacionados com o valor adicionado e não como um componente dos custos totais. Quanto menor menor for o valor adicionado pela empresa aos insumos por ela utilizados, maior

será a pressão para que ela opere a plena capacidade de forma a atingir o ponto de equilíbrio.

\* Ausência de diferenciação - Quando o produto não apresenta diferenças significativas em relação ao do concorrente, ele é definido como uma *commodity*. As *commodities* tendem a concorrer via preço o que força os participantes da indústria a baixar custos e buscar eficiência produtiva.

\* Capacidade aumentada em grandes incrementos - Quando a indústria precisa aumentar a sua capacidade em grandes incrementos, poderá gerar uma oferta maior do que a demanda. Isto desequilibra a estabilidade de preços da indústria e cria condições para uma concorrência mais acirrada.

\* Concorrentes divergentes - As empresas dentro de uma mesma indústria que apresentarem filosofias de negócios muito diferentes tendem a entrar em permanente conflito pois pode haver incapacidade das partes de entender os movimentos competitivos do concorrente.

Um exemplo de concorrência divergente é dado pelas possíveis diferenças de postura entre empresas nacionais e concorrentes estrangeiros. Quando a indústria também é composta por concorrentes estrangeiros a rivalidade entre as empresas tende a ser maior, porque as empresas estrangeiras podem ter objetivos muito diversos daqueles dos concorrentes nacionais. O concorrente estrangeiro pode se valer do suporte econômico proporcionado pela sua matriz para fazer *dumping*, ou seja,

vender a um preço inferior ao custo para ganhar fatia de mercado ou mesmo acabar com a concorrência local. Quando esta é a situação, a rivalidade torna-se extremamente acirrada e muitas vezes ocorre a intervenção de órgãos governamentais para decidir questões que seriam da alçada do mercado.

\* Grandes interesses estratégicos - Se uma empresa com várias unidades estratégicas de negócios considerar um determinado negócio ou segmento do mercado como detentor de alto valor estratégico, ela provavelmente irá lutar firmemente para ganhar espaço neste mercado. Isto tornará esta indústria muito competitiva pois grandes empresas diversificadas, normalmente, dispõem de capital abundante e outros recursos para competir.

\* Barreiras de saída elevadas - As barreiras de saída, as vezes, forçam as empresas a permanecer no setor mesmo que estas tenham prejuízos ou um ganho apenas marginal. Isto faz com que a capacidade produtiva da indústria se mantenha inalterada mesmo frente a queda na demanda, ocasionando excesso de oferta e conseqüentemente queda de preço.

As principais fontes de barreiras de saída são:

- Ativos especializados com baixo valor de venda para outras empresas.
- Custos fixos de saída como, por exemplo, acordos trabalhistas.

- Inter-relações estratégicas: Uma empresa diversificada pode considerar importante permanecer em uma determinada indústria por entender que esta indústria garante vantagens para as demais unidades da empresa ou do negócio como um todo.

- Barreiras emocionais: são motivadas pelas mais variadas razões, como por exemplo, identificação com a indústria e lealdade aos empregados.

- Restrições governamentais e sociais: O governo pode considerar importante encorajar a permanência de uma empresa em um determinado negócio por causa das conseqüências sociais e/ou estratégicas que a saída da empresa pode ocasionar. Um exemplo destas conseqüências é o impacto causado em uma determinada região pelo fechamento de uma empresa que dá empregos a um número grande de pessoas.

Barreiras altas de saída tendem a diminuir os ganhos dos participantes por causa do excesso de capacidade que se verifica neste tipo de indústria.

A concorrência na indústria também é influenciada pelo ciclo de vida da indústria. A medida que a indústria amadurece o mercado passa a crescer mais devagar e (como foi colocado acima) a rivalidade se intensifica.

Mas, a concorrência pode ser um fator de crescimento acelerado do mercado nos seus estágios iniciais. Lambkin & Day (1989:5) colocam que "quanto mais intensa a atividade competitiva, mais rapidamente as vendas crescerão, apesar de que



este benefício pode ser contrabalançado por uma pressão negativa sobre as margens de lucro dos competidores individuais".

#### 3.4. - OS PRODUTOS SUBSTITUTOS

Os produtos costumam apresentar concorrentes similares. Estes similares podem ser feitos de outros materiais, com outros tamanhos e especificações, mas servem à mesma necessidade do produto original. Nestes casos a concorrência será bastante acirrada e incluirá empresas com políticas e filosofias diferentes. Como os fornecedores serão diferentes, a estrutura das indústrias serão diferentes e portanto as estratégias de cada uma tendem a ser dessemelhantes. Um exemplo de produtos que podem ser substitutos entre si é o chá e o café. As estruturas das duas indústrias são diferentes, e as ações de uma influirão no desempenho da outra.

Para mensurar o grau de substitutibilidade de um produto usa-se o conceito de elasticidade-preço cruzada de demanda (ver Miller, 1981:106). Este conceito pode ser mais facilmente compreendido através da figura 2. Quando os produtos são complementares, uma redução de preço de Y fará com que ocorra uma redução na quantidade demandada de X, e vice-versa. Quando os produtos são substitutos, um aumento de preço de Y fará com que a demanda de X aumente.

O produto substituto X exerce uma pressão sobre o potencial de lucro da indústria que produz o produto Y. O conjunto preço-desempenho de X estabelece um preço-teto para o preço de Y. Utilizando novamente o exemplo do café e do chá, na hipótese de

que as pessoas preferem consumir café e se dispõem a pagar R\$ 1,00 por um pacote de 500 gramas, é improvável que a indústria produtora de chá consiga cobrar 1 dólar pela mesma quantidade de seu produto.

O papel das forças estruturais em uma indústria pode alterar-se com o tempo, devido a modificações introduzidas por políticas governamentais, esforços de marketing, mudanças demográficas, entre outras. A análise criteriosa das tendências do mercado ajuda a empresa a visualizar formas de lidar com este poder através de mudanças em sua estrutura e postura empresarial colocando-a em posição de auferir vantagem com as mudanças, ou mesmo, incentivando-as e/ou criando-as.

#### CAPÍTULO 4 - AS VANTAGENS DERIVADAS DA ORDEM DE ENTRADA

A literatura existente reconhece três posições básicas que um entrante pode ocupar em relação à ordem de entrada em um dado mercado: pioneiro, primeiro seguidor ou entrante tardio. A tipologia utilizada é derivada do inglês onde estas posições são definidas da seguinte forma: *first-mover* ou *pioneer* que é a empresa pioneira ou primeira a entrar no mercado, *early entrant* que é a firma que entra no mercado no início do seu ciclo de vida sem ser no entanto a primeira, e o *later entrant* que entra no mercado quando este se encontra maduro ou quase maduro. Lieberman e Montgomery (1988) definem o pioneiro como sendo a primeira empresa a produzir um novo produto, usar um novo processo ou entrar em um novo mercado.

A literatura privilegia o pioneiro como sendo detentor de vantagens estratégicas derivadas do simples fato de ser o primeiro a entrar no mercado. Isto é chamado por Robinson et al. (1992) de **hipótese da vantagem absoluta do pioneiro**. Mas alguns autores (Kerin et al. 1992, Robinson et al. 1992 e Mitchell 1991) tem discutido se as vantagens derivadas de ser o pioneiro são, por si só, realmente significativas e se as análises do fenômeno tem sido conduzidas de forma consistente.

Robinson et al. (1992) realizaram um estudo das influências sobre a ordem de entrada no mercado e o impacto desta sobre os entrantes. Segundo eles, a ordem de entrada apresenta relação com as habilidades funcionais e com os recursos do entrante. Neste sentido as habilidades e recursos do pioneiro são diferentes mas não superiores aos do seguidor e entrante tardio. Neste caso, que eles chamam de **hipótese de vantagem comparativa**, o pioneiro auferir maior benefício com a sua posição de entrada devido a adequação (*fit* em inglês) dos seus recursos e habilidades com a opção de ser pioneiro. Se, ao contrário, esta empresa tentasse ser um entrante tardio não teria o mesmo sucesso por não possuir recursos e habilidades para entrar no mercado nesta posição.

As habilidades funcionais e recursos estudados bem como os resultados do trabalho são sumarizados na tabela 8.

**Tabela 8 - Sumário das hipóteses e resultados do estudo de Robinson et al. (Fonte: Robinson et al., 1992).**

VARIÁVEIS	HIPÓTESES	RESULTADOS	COMENTÁRIOS
<b>I. HABILIDADES FUNCIONAIS DO ENTRANTE</b>			
1) Marketing	Forte habilidade em marketing encoraja a entrada tardia.	Apoio uniforme.	Consistente com as estatísticas descritivas de Lilien e Yoon (1990).
2) Finanças	Sem previsão.	Crescente habilidade em finanças aumenta a probabilidade de pioneirismo de mercado.	Este resultado pode ocorrer porque apoio financeiro sustentável é, frequentemente, um fator crítico para o pioneiro.

Tabela 8 - continuação - Sumário das hipóteses e resultados do estudo de Robinson et al. (Fonte: Robinson et al., 1992).

VARIÁVEIS	HIPÓTESES	RESULTADOS	COMENTÁRIOS
3) Produção	Forte habilidade em produção encoraja o <i>early entrant</i> .	Sem impacto.	
4) Pesquisa e Desenvolvimento	Forte habilidade em P&D encoraja o pioneirismo.	Sem impacto.	Os pioneiros tem gastos intensivos com P&D mais freqüentemente do que seguidores ou entrantes tardios. Isto sugere que a medida de habilidade de P&D está escondida por erro de mensuração.
<b>II. RECURSOS DO ENTRANTE</b>			
1) Marcas ou <i>goodwill</i> compartilhado	A alavancagem de uma marca conhecida ou boa vontade em relação à marca desencoraja o pioneirismo.	Apoiado apenas para primeiros entrantes.	Consistente com os resultados de Sullivan (1992) para bens de consumo.
2) Marketing compartilhado	Sem impacto na ordem de entrada.	Sem impacto.	Consistente com as estatísticas descritivas de Lambkin (1988).
3) Produção compartilhada	O compartilhamento das instalações de produção da empresa-mãe encoraja a posição de seguidor.	Tende a ser apoiada.	Consistente com as estatísticas descritivas de Lambkin (1988).
4) Tamanho relativo da empresa	Tamanho crescente da corporação encoraja a posição de seguidor, mas desencoraja o pioneirismo e a entrada tardia.	Tamanho crescente da corporação diminui a probabilidade de entrada tardia. Sem impacto significativo para o pioneirismo ou seguidor.	A amostra da <i>Fortune 1000</i> limita o teste desta hipótese.

Tabela 8 - continuação - Sumário das hipóteses e resultados do estudo de Robinson et al. (Fonte: Robinson et al., 1992).

VARIÁVEIS	HIPÓTESES	RESULTADOS	COMENTÁRIOS
5) Licenciamento	O licenciamento de produtos, serviços, conceitos ou tecnologias desencoraja o pioneirismo de mercado.	Sem impacto.	O licenciamento de tecnologia pelo pioneiro de mercado pode, de forma primária, contrabalançar o licenciamento de produtos e serviços pelos seguidores e entrantes tardios.
6) Entrada via aquisição	A entrada via aquisição desencoraja o pioneirismo de mercado.	Nem um dos 14 primeiros entrantes usou a entrada via aquisição. Os seguidores parecem ser os que utilizam este tipo de entrada mais frequentemente.	A entrada via aquisição aumenta a probabilidade de entrada feita por um seguidor de 31% a 59%.

Kerin et al. (1992) fizeram uma síntese da literatura sobre a ordem de entrada e as vantagens decorrentes, e argumentam que, "apesar de que, ser a primeira empresa a perseguir uma oportunidade é uma condição necessária para explorar vantagens relacionadas com a entrada, os fatores envolvidos no atingimento e sustentação da vantagem do pioneiro (*first-mover*) são consideravelmente mais complexos do que um simples efeito de ordem de entrada".

Em outras palavras, eles reconhecem que o pioneiro pode usufruir vantagens por ser pioneiro, mas isto só ocorrerá caso ele consiga desenvolver de forma competente as vantagens relacionadas com o pioneirismo.

A síntese de Kerin et al. (1992) dividiu a literatura sobre a vantagem de ser o pioneiro em dois grandes grupos: **explicações teórico-analíticas** e **documentação empírica**.

#### 4.1 - EXPLANAÇÕES TEÓRICO-ANALÍTICAS

O grupo de explicações teórico-analíticas foi subdividido em **perspectiva econômico-analítica** e **perspectiva comportamental**.

A perspectiva econômico-analítica utiliza a teoria econômica e a associação de instrumentos analíticos como o conceito de barreiras de entrada (ver capítulo 7) e a função de utilidade da firma para explicar as vantagens do pioneiro. Segundo esta corrente, as empresas que entram após o pioneiro (ou pioneiros) deverão despende mais recursos para competir do que é gasto pelas empresas já posicionadas no mercado. Esta linha de análise entende que muitas barreiras de entrada contribuem para o melhor desempenho do pioneiro permitindo que, durante algum tempo, ele ocupe uma posição monopolista de mercado. Segundo von Hippel (1984, apud Kerin et al. 1992) o tempo entre a entrada do pioneiro e do seguidor mais próximo serve para que o pioneiro se beneficie de duas formas:

"1. Durante o tempo em que não há competição, o pioneiro é, por definição, um monopolista, e pode utilizar esta posição para obter lucros mais altos do que seria possível em um mercado competitivo e/ou aumentar o tamanho do mercado total.

2. Após a entrada dos competidores, o pioneiro tem estabelecido uma posição de mercado e economias derivada de curvas de aprendizagem, que podem permitir

a ele manter uma fatia de mercado dominante e margens mais altas do que os imitadores."

A perspectiva comportamental trabalha com teorias que procuram explicar as vantagens usufruídas pelo pioneiro ao nível de produto e marca. Um exemplo é como o processo de aprendizagem do consumidor influencia a posição competitiva do pioneiro. Carpenter & Nakamoto (1989:298) colocam que "quando a contribuição dos atributos e as combinações ideais são ambíguas, e a penetração [de mercado] é suficiente [então] a experimentação do [produto ou marca] do pioneiro tem um papel muito importante na formação de preferência de *todas* as marcas". Isto ocorre porque todas as marcas que entram no mercado após o pioneiro serão comparadas a ele, que usufruirá de uma posição prototípica competitivamente distinta dos demais. Esta posição perceptual ocupada pelo pioneiro será difícil de imitar e implicará em gastos competitivos mais onerosos para os entrantes posteriores.

#### 4.2 - DOCUMENTAÇÃO EMPÍRICA

O grupo baseado em documentação empírica se apoiou em estudos que utilizaram duas fontes de dados distintas: (1) o banco de dados do PIMS e (2) pesquisas do tipo levantamento (*survey*) e dados secundários (*archival*).

Estes estudos, normalmente, encontraram forte relação entre a ordem de entrada e o fato do pioneiro deter uma posição competitiva mais favorável, como por exemplo, maior fatia de



mercado, maior margem de lucro e qualidade de produto superior, conforme pode ser visto nas tabelas 9 e 10.

Tabela 9 - Resultado de pesquisas sobre a ordem de entrada e vantagens do pioneiro utilizando o banco de dados do PIMS (fonte: Kerin et al., 1992)

ESTUDO	PRINC. ACHADOS E CONCLUSÕES
<p>Robinson e Fornell (1985)</p> <p>Analisaram 371 negócios de bens de consumo no estágio de maturidade</p>	<p>Os primeiros entrantes possuíam fatia de mercado maior do que os entrantes posteriores. Em média, os pioneiros possuíam 20% de fatia de mercado contra 17% dos seguidores e 13% dos entrantes tardios. Efeitos de entrada tardia apresentaram um impacto significativo. Os seguidores que entraram no mercado mais cedo tinham uma fatia de mercado significativamente maior do que os entrantes tardios. No entanto a diferença era muito menor do que entre os pioneiros e os primeiros seguidores.</p>
<p>Robinson (1988)</p> <p>Estudou 1209 negócios de bens industriais no estágio de maturidade.</p>	<p>Os pioneiros apresentaram fatias de mercado maior do que os demais entrantes. Em média, os pioneiros tinham uma fatia de mercado de 29% contra 21% dos primeiros seguidores e 15% dos entrantes tardios. A ordem de entrada por si só explicou 8,9% da variação na fatia de mercado. Os pioneiros também tendiam a ter qualidade de produto mais alta, linhas de produto mais amplas e maiores mercados servidos.</p>

Tabela 9 - continuação - Resultado de pesquisas sobre a ordem de entrada e vantagens do pioneiro utilizando o banco de dados do PIMS (fonte: Kerin et al., 1992)

ESTUDO	PRINC. ACHADOS E CONCLUSÕES
<p>Lambkin (1988)</p> <p>Examinou 129 inícios de negócios e 187 negócios "adolescentes".</p>	<p>A ordem de entrada no mercado mostrou ter um efeito significativo na fatia de mercado, tanto para negócios iniciando quanto para negócios "adolescentes". Entre os negócios que estavam iniciando, em média, os pioneiros possuíam uma fatia de mercado de 24% contra 10% dos primeiros seguidores assim como dos entrantes tardios. Entre os negócios "adolescentes", em média, os pioneiros possuíam uma fatia de mercado de 33% contra 19% dos primeiros seguidores e 25% dos entrantes tardios.</p>
<p>Srinivasan (1988)</p> <p>Analisou os efeitos da ordem de entrada, gastos com marketing e P&amp;D, qualidade de produto, fatia de mercado e retorno do investimento (ROI).</p>	<p>Os primeiros seguidores tinham gastos com marketing e P&amp;D menores do que os pioneiros.</p> <p>Os primeiros seguidores possuem, marginalmente, menor qualidade de produto e fatia de mercado do que os pioneiros, mas seguidores em produtos/mercados que se encontram no estágio inicial do seu ciclo de vida tem qualidade de produto e fatia de mercado maior.</p> <p>Os primeiros seguidores em produtos/mercados que se encontram na fase inicial do ciclo de vida são mais lucrativos do que os pioneiros por possuírem maior fatia de mercado e menores gastos com marketing e P&amp;D.</p>
<p>Miller, Gartner e Wilson (1989)</p> <p>Estudaram 119 novos investimentos de corporações em setores industriais e de consumo.</p>	<p>Foi encontrada uma significativa relação inversa entre ordem de entrada e fatia de mercado.</p> <p>Os pioneiros tinham maior qualidade, melhor serviço e produtos mais diferenciados do que os entrantes posteriores. Nenhum "lateness effect" na fatia de mercado foi observado.</p>

Tabela 9 - continuação - Resultado de pesquisas sobre a ordem de entrada e vantagens do pioneiro utilizando o banco de dados do PIMS (fonte: Kerin et al., 1992)

ESTUDO	PRINC. ACHADOS E CONCLUSÕES
<p>Parry e Bass (1990)</p> <p>Estudaram 593 negócios de bens de consumo e 1287 negócios de bens industriais.</p>	<p>Foi observado que os pioneiros possuíam uma fatia de mercado maior do que os seguidores. A extensão da vantagem dos pioneiros em relação à fatia de mercado depende do tipo de indústria (concentrada/não-concentrada) e na quantidade de compra dos usuários finais.</p>

Tabela 10 - Resultados de pesquisas sobre a ordem de entrada e vantagem do pioneiro utilizando pesquisa de levantamento ("survey") e dados secundários ("archival") (fonte: Kerin et al., 1992)

ESTUDO	PRINC. ACHADOS E CONCLUSÕES
<p>Bond e Lean (1977)</p> <p>Examinou a data de introdução e subsequente fatia de mercado de 11 inovações em duas categorias de medicamentos (diuréticos por via oral e remédios contra angina).</p>	<p>Foi descoberto que a primeira empresa a oferecer e promover um novo tipo de produto recebe uma vantagem substancial e duradoura em suas vendas.</p> <p>Entrantes posteriores estavam em posição de superar os pioneiros através da oferta de novos benefícios.</p>
<p>Whitten (1979)</p> <p>Examinou a introdução de 7 tipos de cigarros.</p>	<p>Foi descoberto que para 6 dos 7 tipos de cigarros estudados, a primeira firma a oferecer, promover, e distribuir de forma abrangente uma marca, para a qual existia uma tendência de mercado favorável, recebia uma substancial, e freqüentemente duradoura, vantagem em suas vendas.</p>

Tabela 10 - continuação - Resultados de pesquisas sobre a ordem de entrada e vantagem do pioneiro utilizando pesquisa de levantamento ("survey") e dados secundários ("archival") (fonte: Kerin et al., 1992)

ESTUDO	PRINC. ACHADOS E CONCLUSÕES
<p>Spital (1983)</p> <p>Acompanhou 22 inovações de produto na indústria de semicondutores de óxido metálico.</p>	<p>Foi descoberto que em 17 das 22 inovações estudadas, o primeiro fabricante a produzir um design manteve a maior fatia de mercado daquele design, da data da primeira produção até a data deste estudo. Este resultado foi explicado pelo longo período demandado para qualificar vendedores e pela prática da tecnologia "designing-in". Nenhum "lateness effect" foi observado.</p>
<p>Flaherty (1983)</p> <p>Estudou 10 tipos de componentes, equipamentos e materiais para semicondutores.</p>	<p>Foi encontrada uma pequena correlação negativa simples entre ordem de entrada no mercado e fatia de mercado de tecnologia de ponta, mas a qualidade de produto e habilidades na aplicação de engenharia moderou esta relação.</p>
<p>Urban et al. (1986)</p> <p>Analisou 129 marcas de produtos de consumo através de 34 categorias de produto.</p>	<p>Foi encontrado que das quatro variáveis independentes estudadas (posicionamento de mercado, gastos com propaganda, ordem de entrada e diferenças de tempo entre as entradas no mercado) as duas primeiras são mais importantes para explicar fatia de mercado do que ordem de entrada. Nenhum "lateness effect" foi observado.</p>
<p>Lilien e Yoon (1990)</p> <p>Analisaram 112 produtos industriais em 7 setores industriais da França.</p>	<p>Do terceiro até o quinto entrante eram mais bem sucedidos do que o primeiro e segundo entrantes; produtos bem sucedidos, a despeito de "timing", se beneficiaram de entradas cedo em relação ao ciclo de vida de produto; atraso na entrada era acompanhado de proficiência em marketing e produção pelo entrante.</p>

Tabela 10 - continuação - Resultados de pesquisas sobre a ordem de entrada e vantagem do pioneiro utilizando pesquisa de levantamento ("survey") e dados secundários ("archival") (fonte: Kerin et al., 1992)

ESTUDO	PRINC. ACHADOS E CONCLUSÕES
<p>Mitchell (1991)</p> <p>Estudou 314 entrantes em 5 sub-áreas técnicas na indústria de diagnóstico por imagem (ressonância magnética, tomografia, entre outros).</p>	<p>Os efeitos da ordem de entrada na fatia de mercado e sobrevivência dependem se o pioneiro já está posicionado na indústria ou é um novato (<i>newcomer</i>). Os novatos se beneficiam por uma entrada cedo enquanto os participantes obtém melhor desempenho com entradas posteriores.</p> <p>Foi observado um significativo viés de sobrevivência na relação entre ordem de entrada e fatia de mercado.</p>

No entanto Kerin et al. (1992:35-38) apresentam diversas restrições que enfraquecem a posição destas pesquisas. Segundo eles, "apesar dos estudos freqüentemente mostrarem uma relação entre ordem de entrada e fatia de mercado, uma inspeção mais próxima revela que eles [os estudos] não fornecem um evidência inequívoca que comprove a vantagem competitiva do pioneiro derivando apenas da ordem de entrada".

Ao contrário, existem muitos pontos que tornam os achados encontrados até então, frágeis ou não generalizáveis como um instrumento prescritivo de desempenho. As principais restrições apresentadas por Kerin et al. (1992) são mostradas abaixo:

- a) Em relação aos estudos que utilizam a base de dados PIMS
- A definição de pioneiro (ou *first-mover*) é muito ampla. Mais da metade das unidades de negócios no PIMS são classificados como pioneiros.

- Uma unidade de negócios no PIMS pode ser uma divisão com diversas linhas de produto ou uma marca dentro de uma linha de produto. Esta definição é fornecida pela empresa. O fato é que existe uma grande diferença entre uma divisão se definir como pioneira e uma marca de negócio se definir da mesma forma. O estudo pode estar comparando as duas situações.

- Estudos que utilizam amostras cruzadas de diversas indústrias que atendem um mesmo tipo de mercado, como por exemplo bens industriais, não consideram influências estruturais marcantes como concentração industrial, barreiras de entrada, entre outras.

b) Em relação a estudos do tipo levantamento e dados secundários

- As amostras escolhidas nas pesquisas são pontificadas por particularidades típicas da indústria que não permitem generalizações.

- Dependendo do momento (*timing*) em que a pesquisa for realizada ela pode apresentar resultados equivocados devido as entradas e saídas dos participantes da indústria.

A conclusão de Kerin et al. (1992:38) em relação aos estudos empíricos é que estes "sugerem que o padrão de fatia de mercado observada é explicado pela ordem de entrada tanto quanto por outros fatores".

Eles propõem que a vantagem do pioneiro ocorrerá se houver adequação entre oportunidades ambientais e as habilidades e recursos organizacionais do pioneiro.

Em relação a adequação entre o ambiente e as habilidades e recursos do pioneiro eles sugerem que (pag. 41):

"Quanto maior o grau de adequação (*fit*) entre as habilidades e recursos *necessários* para capitalizar em cima de uma oportunidade ambiental e as habilidades e recursos possuídos pela firma (pioneira ou entrante posterior), maior será o grau de vantagem competitiva sustentável da empresa. Quanto maior o grau de adequação entre as habilidades e recursos organizacionais *necessários* para atingir vantagem competitiva sustentável através de pioneirismo de mercado e as habilidades e recursos possuídos pela firma que escolhe ser uma pioneira de mercado, maior será a vantagem competitiva relacionada a ordem de entrada do pioneiro."

Esta posição é consoante com o conceito de *janela estratégica* proposto por Abell (1978:21) que diz que "existem apenas limitados períodos em que a adequação (*fit*) entre os requisitos chaves de um mercado e as competências particulares de uma firma competindo naquele mercado estão no seu nível ótimo".

Em relação as vantagens posicionais de custo e diferenciação do pioneiro, Kerin et al. (1992:41-43) dividem-nas em quatro categorias: (1) fatores econômicos, (2) fatores relacionados com o pioneirismo, (3) fatores tecnológicos e (4)

fatores comportamentais. As relações entre vantagem competitiva e os fatores são apresentadas na tabela 11.

Tabela 11 - As vantagens posicionais e as condições de sua ocorrência derivadas do pioneirismo. Fonte: Kerin et al. (1992)

FATORES	ECONÔMICOS
Economias de escala e experiência	<p>Através de investimentos em capacidade o pioneiro pode atingir vantagens de custo dependentes de escala. Quando os seguidores estiverem investindo na montagem de capacidades similares às do pioneiro, este estará investindo no aperfeiçoamento dos seus processos produtivos para obter menor custo. Caso os entrantes posteriores acharem que uma entrada em escala pode não ser lucrativa, eles talvez optem por uma entrada em pequena escala, explorando nichos de mercado não atendidos pelo pioneiro (Robinson &amp; Fornell 1985). Isto redundará em uma fatia de mercado permanentemente inferior ao pioneiro.</p> <p>Se existir uma relação entre experiência acumulada e posição de custo, o pioneiro, tendo mais experiência cumulativa, manterá o custo mais baixo.</p>
Assimetrias dos custos de marketing	<p>Comanor &amp; Wilson (1974) notam diferenças substanciais nos efeitos marginais da propaganda do pioneiro e dos demais entrantes devido a graus diferentes de experiência derivada do consumo de marcas concorrentes e sua inclinação para responder diferentemente às mensagens de propaganda destas firmas. Durante o tempo em que o pioneiro está sozinho no mercado, a sua mensagem é ouvida em um ambiente puro (livre de outras mensagens similares). Quando os demais concorrentes entram no mercado, todas as mensagens enviadas aos consumidores de um determinado produto diminuem de eficácia. Neste cenário os entrantes posteriores deverão anunciar mais e de forma mais criativa do que o pioneiro para tirar clientes deste. Isto permitirá ao pioneiro construir e manter consciência e preferência de marca gastando menos do que os demais concorrentes. Alguns estudos apoiam esta relação: Buzzel e Farris (1977) e Fornell et al. (1985).</p>



Tabela 11 - continuação - As vantagens posicionais e as condições de sua ocorrência derivadas do pioneirismo. Fonte: Kerin et al. (1992)

FATORES RELACIONADOS	AO PIONEIRISMO
Assimetrias de custo em insumos importantes	Se o pioneiro possui informações superiores, ele poderá adquirir a fábrica e equipamento, e/ou contratar com fornecedores de insumos importantes a preços inferiores do que aqueles que prevalecerão depois com a evolução do mercado. Através destas ações o pioneiro pode atingir vantagem absoluta de custo sobre os entrantes posteriores (Lieberman & Montgomery 1988).
Pioneirismo espacial	O primeiro entrante pode obter uma vantagem de diferenciação através de um pioneirismo espacial, ou seja, selecionar os nichos de mercados mais atraentes relativamente ao seu espaço geográfico (localizações), espaço perceptual (espaço de características de produto), espaço de distribuição (intermediários de marketing e espaço de prateleira) e segmentos de mercado (o maior ou mais lucrativo). Desta forma o pioneiro deixará para os demais entrantes menos opções de espaço no mercado.
FATORES	TECNOLÓGICOS
Inovações de produtos e processos	Para o pioneiro, tecnologias de produto e processos que melhoram o desempenho do produto ou criam custos de mudança são uma fonte de vantagem de diferenciação. Quanto mais lento forem as mudanças tecnológicas maiores serão suas vantagens de custo e diferenciação sobre os demais concorrentes.
Inovações organizacionais	As inovações nas áreas organizacionais e estruturais podem prover a empresa com vantagens de custo e diferenciação mais sustentáveis do que em produtos e processos (Lieberman & Montgomery 1990).
FATORES	COMPORTAMENTAIS
Custos de mudança	Existem dois tipos de custos de mudança: contratual e não-contratual. Os primeiros são aqueles impostos ao comprador através de acordos de longa duração. Um exemplo é o caso do "Cliente Freqüente" das companhias aéreas e a redução do preço do prêmio da apólice para aqueles clientes que não utilizaram o seguro no período precedente. Os segundos podem ser exemplificados pela compra obrigatória de bens e serviços acessórios para a utilização do produto principal.

Tabela 11 - continuação - As vantagens posicionais e as condições de sua ocorrência derivadas do pioneirismo. Fonte: Kerin et al. (1992)

FATORES	COMPORTAMENTAIS
Vantagens derivadas de prototipicalidade e reputação específica do produto	O pioneiro tem a possibilidade de influir na forma como os compradores vão avaliar as características e atributos dos produtos, quais atributos, e qual a combinação ideal destes, devido ao fato de que no início da evolução do mercado os compradores não possuem muitas informações sobre o produto.
Efeitos de boa comunicação	Alguns bens aumentam de valor a medida que o número de adotantes aumenta. Desenvolvendo uma grande base de usuários do produto antes da entrada de outros concorrentes, o pioneiro pode estabelecer a sua oferta como o padrão de mercado (Teece, 1987). Este é o caso do sistema de vídeo VHS.
Assimetrias relativas à experiência de consumo e informação	Tendo sido exposto à mensagem do pioneiro por mais tempo do que a dos demais concorrentes, espera-se que o comprador tenha mais informações sobre a oferta do pioneiro (assimetria de informações). Uma vantagem que pode advir deste fato é que a busca por informações adicionais sobre um produto só será realizada se o ganho esperado com mais informações exceder os custos da busca (Nelson, 1980). Também é esperado que os compradores tenham mais experiência de consumo da marca pioneira (assimetria de experiência de consumo). Quando o comprador possui informações imperfeitas sobre todos os produtos existentes no mercado, ele tenderá a permanecer fiel ao pioneiro mesmo quando da entrada de novos ofertantes. Esta tendência aumenta a medida que o risco de fazer uma compra errada aumenta (Schmalensee, 1982).

Estas vantagens posicionais de custo e diferenciação tendem a ocorrer na presença de outros elementos além da simples ordem de entrada no mercado. Novamente é lícito inferir que as vantagens apenas se concretizarão se o pioneiro possuir as habilidades requeridas para obtê-las.

#### 4.3 - O ESTUDO DE MITCHELL

Um estudo realizado por Mitchell em 1991 merece ser analisado a parte devido à sua abordagem original do problema da ordem de entrada. Segundo ele, a ordem de entrada das empresas no mercado é influenciada por um fenômeno chamado *Dual Clock Entry* (aqui traduzido livremente como Entrada de Dupla Cronometragem). A ordem de entrada de uma empresa no mercado e seu sucesso depende dela deter ativos especializados para a produção daquele produto ou não. Este modelo se aplica com mais facilidade ao caso de uma empresa já situada no mercado que entra em uma sub-área do mercado. No primeiro caso ela é chamada de *incumbent*, (que chamarei de incumbente) no segundo caso, se ela não possui os ativos especializados, é chamada de *newcomer* (que chamarei de novato). A lógica subjacente ao modelo é que se a empresa já possuir os ativos especializados para produzir e vender o produto, ela parte de uma posição mais vantajosa ao entrar. No caso de um novato, estes ativos terão que ser comprados ou replicados, sendo este um processo potencialmente custoso e demorado.

Mitchell (1991) estudou a posição competitiva das empresas que entraram em sub-áreas do mercado de aparelhos que permitem a visão interna do corpo humano: raios X, ultrasonografia, tomografia computadorizada, entre outros.

Os principais achados do estudo são apresentados abaixo:

1 - Quanto mais tarde a entrada de um novato, menor sua fatia de mercado. No entanto para os que já participavam da

indústria, os incumbentes, a entrada tardia só significava fatia de mercado menor em relação a outros participantes da indústria, e não a ordem global de todos os entrantes. Este efeito de entrada sobre os novatos se fez sentir no longo prazo, até mesmo no 9º ano de sua participação.

2 - A partir do 9º ano o efeito da ordem de entrada se inverteu entre as empresas que já participavam da indústria (incumbentes), e que estavam no novo mercado há dez anos. Das 26 empresas nesta classificação, as que entraram depois no mercado passaram a ter maior fatia de mercado.

3 - Independente da empresa ser um incumbente ou novato quando da entrada no mercado, quanto mais tarde sua entrada maior o tempo de permanência no mercado (ou taxa de sobrevivência). Isto pode estar relacionado com o fato de que o entrante tardio enfrenta menos incertezas a respeito do mercado que um pioneiro. Isto vale mais ainda para a amostra estudada, que, como foi dito, era composta de empresas baseadas no uso intensivo de tecnologia. A tecnologia é em si um fator gerador de incertezas. "Os pioneiros, por consequência, parecem trocar recompensas de fatia de mercado, pelo risco de serem jogados fora do sub-mercado por eventos inesperados" (Mitchell, 1991:95)

4 - Quanto mais tarde um incumbente entra no mercado em relação a outro incumbente, menor sua taxa de sobrevivência. Isto pode ser explicado porque os primeiros a entrar tinham condições de construir posições de mercado fortes e eliminar os concorrentes posteriores.

Mitchell (1991) coloca que o modelo da entrada de dupla cronometragem pode não ser aplicável a todo tipo de indústrias. É o caso, por exemplo, de indústrias em que os ativos especializados não retêm seu valor de uma geração de produtos para a outra.

#### 4.4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Os estudos apresentados acima indicam que a **hipótese da vantagem absoluta do pioneiro** (Robinson et al., 1992) não se sustenta. Em outras palavras, o simples fato de uma empresa ser a primeira no mercado não lhe garante vantagens indefinidamente sobre os demais entrantes. O pioneiro deverá explorar o fato de ser o único ofertante por um limitado período de tempo e construir e/ou adquirir as habilidades necessárias para continuar como líder de mercado. Ainda assim, é possível que um entrante tardio com maior porte e/ou recursos possa superá-lo.

Ser pioneiro é uma opção estrategicamente válida se a empresa possui as condições necessárias para explorá-la. Da mesma forma é possível ser bem sucedido como um entrante posterior se a empresa reúne as condições necessárias para isto.

## CAPÍTULO 5 - OS TIPOS DE ENTRADA

Porter (1986:313) postula que "alguns princípios econômicos cruciais identificam negócios que se constituem em alvos atraentes para a entrada e ajudam a determinar os ativos e as qualificações que a companhia deve possuir para que a sua entrada seja lucrativa". Estes princípios econômicos são baseados em forças de mercado que "se atuarem com perfeição ... *nenhuma decisão de entrada pode produzir um retorno acima da média sobre o investimento*". Portanto, as empresas que desejarem entrar em uma nova indústria devem procurar um negócio em que as forças de mercado não estejam atuando de forma perfeita. A administração perfeita dos conflitos e necessidades naturais que surgem quando da entrada em um novo negócio não é suficiente para garantir o sucesso do empreendimento.

Os entrantes em uma nova indústria tendem a reorganizar a composição de forças da indústria quando ela é formada por poucos elementos ou então o novo entrante apresenta um porte significativo para a média da indústria. No caso de indústrias muito fragmentadas não existe esta possibilidade, porque nenhum elemento é suficientemente grande para influir na indústria como um todo.

Sem considerar o número de elementos da indústria ou o porte do entrante, Mahajan et al. (1993) colocam que a entrada de um novo competidor em um dado mercado pode ter como consequência a expansão do mercado total, a migração da demanda de um participante já situado no mercado para o entrante ou ainda uma combinação dos dois tipos. "A adição de um novo competidor pode expandir o volume total do mercado porque a entrada no mercado é normalmente acompanhada de aumentos na variedade de produtos, atividade promocional e distribuição, assim como redução de preços. Estas mudanças podem atrair novos compradores levando a uma expansão e crescimento acelerado do mercado" (Mahajan et al. 1993:39).

A literatura sobre os tipos de entrada privilegia duas formas básicas de entrada: Através de Desenvolvimento Interno e Através de Aquisição. Porter (1986) apresenta uma terceira forma de entrada: Em Sequência.

#### 5.1 - ENTRADA ATRAVÉS DE DESENVOLVIMENTO INTERNO

Esta forma de entrada também é conhecida como Entrada Direta. "Envolve a criação de uma nova entidade empresarial em uma indústria, incluindo nova capacidade de produção, relacionamento com distribuidores, força de vendas, e assim por diante" (Porter, 1986:314). Também é definida como entrada direta "quando uma firma, seja recém nascida ou já existente, começa a vender de uma forma regular para um mercado existente ao qual previamente estava ausente" (Yip, 1982:335).

Neste tipo de entrada a empresa deverá enfrentar "frontalmente as duas fontes de barreiras de entrada em uma determinada indústria - barreiras de entrada estruturais e reação esperada das empresas participantes da indústria" (Porter, 1986:314).

Para se decidir a validade da entrada deve-se considerar cuidadosamente os seguintes custos e benefícios:

"1 - os custos dos investimentos requeridos para operar o novo negócio, tais como investimentos em instalações fabris e em estoques (alguns dos quais podem ser aumentados devidos às barreiras de entradas estruturais);

2 - os investimentos adicionais requeridos para superar outras barreiras estruturais, tais como identificação de marca e tecnologia patenteada;

3 - O custo esperado da retaliação por parte dos participantes da indústria contra a entrada, *comparado com*;

4 - os fluxos de caixa esperados por estar na indústria." (Porter, 1986:314-315)

Algumas condições precisam ser preenchidas para que a entrada apresente chances de sucesso. Segundo Bain (1968:251), "as condições de entrada em uma indústria" (...) "determinam as relações competitivas entre os vendedores estabelecidos e os vendedores entrantes em potencial, e assim de certa forma, a força competitiva potencial ou latente dos novos entrantes".



Em relação ao que foi citado acima, Porter (1986) apresenta 5 condições a serem preenchidas para que a entrada possa ser bem sucedida.

1. A indústria está em desequilíbrio.

As indústrias podem apresentar-se desequilibradas por várias razões.

a) Indústrias Novas - Neste caso a indústria ainda não está consolidada e, portanto, não existem líderes com marcas conhecidas, as fontes de matéria-prima ainda não estão presas a nenhuma empresa e o mercado pode absorver o entrante com mais facilidade. Um fator que deve ser considerado é quanto à oportunidade de se entrar ou não na indústria quando ela está iniciando. Em alguns casos o pioneiro em uma indústria obtém grandes vantagens. Ele se posiciona no mercado e não precisará arcar com custos de entrada altos. A elevação dos custos de entrada é esperada com o amadurecimento da indústria, tornando mais difícil o acesso para outros entrantes potenciais. Mas isto nem sempre ocorre e, em alguns casos, é melhor entrar na indústria depois e assim não arcar com os custos do pioneirismo.

Não se deve entrar em uma indústria apenas porque ela é nova. Todos os componentes do sistema competitivo devem ser analisados, bem como as habilidades e deficiências da empresa em servir o mercado.

b) Informações Insatisfatórias - Muitas indústrias mais atrasadas podem não ter sistemas de informações que lhes

permitam avaliar corretamente o seu potencial. No entanto é importante assinalar que quando uma indústria sinaliza para o mercado boas possibilidades de ganho o entrante não é o único a saber e interpretar estes sinais. Se muitas empresas entrarem no mercado ele pode vir a se tornar ruim.

2. A retaliação a ser esperada da parte dos participantes da indústria é lenta ou sem maiores efeitos.

Ainda segundo Porter (1986:319) "as indústrias que possam ser alvos atraentes para entrada **não** possuem as características que levam a uma retaliação vigorosa ... e possuem alguns outros fatores únicos" (grifo do autor). Liebermann & Montgomery (1988) falam sobre o conceito de **inércia do participante da indústria** para explicar a vulnerabilidade do pioneiro ou, neste caso, das empresas participantes da indústria. Esta inércia está frequentemente associada a uma resposta racional de maximização de lucro, mesmo que tendo como resultado final o enfraquecimento da empresa em relação a sua posição competitiva. Algumas das causas da inércia do participante apresentam relação com o argumento de Porter (1986) sobre a retaliação lenta por parte dos participantes da indústria. Estas causas são (Lieberman & Montgomery 1988:48):

"1 - A firma pode estar presa a um conjunto específico de ativos fixos;

2 - a firma pode estar relutante em canibalizar sua linha de produtos atual, e;

3 - a firma pode se tornar organizacionalmente inflexível. Estes fatores inibem a habilidade da firma para responder a mudanças ambientais ou ameaças competitivas."

Segundo Porter (1986), os fatores que levam a uma retaliação lenta ou ineficiente são:

a) O Custo da Retaliação Efetiva por Parte dos Participantes Supera os Benefícios - O participante da indústria sempre arcará com mais custos para levar adiante a retaliação ao entrante. Ele deve então comparar os custos com os ganhos potenciais para então decidir se levará adiante o projeto de retaliação. Se o entrante conseguir demonstrar que é capaz de sustentar sua posição e não desistir, é provável que a retaliação seja mais branda. Existem alguns componentes psicológicos que podem fazer com que o participante desista de retaliar. O entrante pode jogar com informações falsas sobre os seus movimentos futuros e desta forma influenciar as ações dos participantes da indústria. É muito comum que empresas possuam crenças sobre os seus concorrentes e dos possíveis entrantes que não são sustentadas por fatos.

b) Existe Uma Empresa Dominante Paternal ou Um Grupo Coeso de Líderes Tradicionais - Se a empresa que determina os padrões de ação na indústria nunca foi forçada a competir com outras empresas, ela pode ter desenvolvido uma cultura empresarial tolerante da qual o entrante pode tirar proveito. Muitas vezes esta empresa pode demorar a aprender a competir e permite que o entrante se posicione na indústria. Este período pode ser o

suficiente para que o entrante se defenda com sucesso quando o líder resolver competir vigorosamente. O exemplo da indústria automobilística americana é bastante eloqüente. Os japoneses tiveram tempo suficiente para se entrincheirar e esperar a reação que demorou dez anos para acontecer.

c) Os Custos dos Participantes Para Responder São Grandes Devidos à Necessidade de Proteger os Seus Negócios Já Existentes - Ocorre no caso da retaliação ao entrante "influir negativamente nas vendas de seus produtos mais importantes, ajudar a legitimar a estratégia do entrante, ou for inconsistente com a imagem do participante no mercado local" (Porter, 1986:320).

d) O Entrante Pode Explorar Critérios Convencionais - Se os participantes tiverem critérios convencionais para julgar a indústria devido a resultados positivos que tenham obtido no passado, o entrante pode se utilizar desta fraqueza para ser bem sucedido na sua entrada. Um exemplo destes critérios é a forma de se calcular custos. Com a complexidade crescente das indústrias pode tornar-se difícil para uma empresa controlar os seus custos utilizando-se de métodos tradicionalmente aceitos pela direção da empresa (convencionais).

3. A empresa desfruta de custos de entrada mais baixos que as demais empresas.

Quando a empresa possui uma habilidade e/ou ativo que lhe permita entrar na indústria a um custo mais baixo que os demais

entrantes ela deve tirar proveito disso. Exemplos de fatores que permitem este custo inferior de entrada são uma rede de distribuição já estabelecida ou uma equipe estruturada de P&D.

4. A empresa dispõe de uma habilidade própria especial que lhe permite influenciar a estrutura da indústria.

Isto ocorre no caso de empresas grandes ou em uma indústria muito concentrada. A empresa que entra pode levantar as barreiras de mobilidade<sup>5</sup> dentro da indústria tornando a sua posição mais segura.

5. Efeitos positivos se farão sentir em outros negócios em que a empresa já opera.

Mesmo que a indústria apresente uma situação de equilíbrio, ela pode ser atraente para uma empresa que possa se valer de efeitos sinérgicos da entrada. Muitas vezes a empresa entra na nova indústria apenas para evitar o crescimento de um concorrente potencial e com isto proteger a sua posição global no mercado. Outra hipótese é de uma empresa que enxerga a possibilidade de aumentar o retorno total dos seus negócios caso entre em um mercado que normalmente consideraria marginal.

## **5.2 - ENTRADA ATRAVÉS DE AQUISIÇÃO**

Este tipo de entrada ocorre quando o entrante potencial opta por adquirir uma empresa já existente no mercado em que ele deseja penetrar. Bain (1968:252) considerava este tipo de

---

<sup>5</sup> Barreiras de mobilidade são elementos encontrados no mercado que impedem que um empresa mude de grupo estratégico. O conceito de grupo estratégico é discutido no item 5.3.

entrada como "mera troca de propriedade de capacidade de produção de uma fábrica já existente". Hoje a entrada via aquisição é aceita como se pode depreender da definição de Yip (1982:335):

"Uma entrada via aquisição ocorre quando um competidor em um mercado existente é adquirido por uma firma que previamente não competia no mercado. O adquirente deve ter a intenção de usar o negócio adquirido como base de expansão, e não meramente mantê-lo com parte de um *portfolio* de investimento".

O ponto distintivo desta definição é quanto ao objetivo da aquisição. Será uma entrada efetiva se o adquirente pretender operar o negócio e não revendê-lo obtendo nesta operação o seu lucro. Com isto concorda Porter (1986:25) quando coloca que "a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria **com a intenção de construir uma posição no mercado** deveria ser vista provavelmente como uma entrada" (grifos do autor).

Como já foi visto acima a diferença primordial deste tipo de entrada em relação a Entrada Através de Desenvolvimento Interno é que esta não produz nova capacidade produtiva na indústria, pelo menos em um primeiro momento.

Outra diferença é que a validade da entrada é definida pelo mercado acionário (no caso de Sociedades Anônimas) ou pela análise de balanços e capacidades da empresa participante.

O mercado trabalha para "eliminar qualquer lucro acima da média na realização de aquisições" (Porter, 1986:323). Empresas sólidas e bem administradas apresentam um valor de mercado alto e portanto as chances de retorno acima da média de mercado são baixas. O oposto ocorre com empresas em má situação financeira. O seu valor contábil será superior ao seu valor de mercado.

A empresa que planeje entrar em um novo mercado deve considerar algumas condições em que as chances de retorno acima da média são maiores do que o normal. Tais condições são discutidas abaixo.

#### 1. Percepção do Vendedor em Relação ao Preço Mínimo (Nível do Preço-Piso)

O preço mínimo de uma empresa "depende claramente das percepções do vendedor, e não das percepções do comprador ou do mercado de companhias" (Porter, 1986:324). O piso, ou preço mínimo, será mais baixo na medida em que o vendedor aumentar seu desejo de se desfazer do negócio. Tal desejo é influenciado pelos seguintes fatores:

"\* o vendedor tem problemas patrimoniais;

\* o vendedor necessita de capital urgentemente;

\* o vendedor perdeu a administração-chave ou não encontra sucessores para a administração atual." (Porter, 1986:324)

Outra hipótese em que o preço-piso será baixo é quando o vendedor não estiver otimista em relação ao futuro da empresa

devido a limitações de capital para investir e/ou não acreditar em sua capacidade para gerir o negócio. Esta segunda hipótese ocorre com frequência quando uma empresa perde o seu fundador e os herdeiros não demonstram aptidão para o negócio.

## 2. Imperfeições no Mercado

O mercado, mesmo quando bem organizado, apresenta imperfeições que podem ser exploradas com sucesso por entrantes potenciais. Algumas situações em que o entrante pode auferir vantagem são (Porter, 1986:325-26):

a) O comprador dispõe de informações superiores - Um comprador pode ter informações superiores sobre uma determinada tecnologia e como aplicá-la à indústria, enquanto os participantes não enxergam esta oportunidade de melhorar a produtividade. Outro caso é do entrante com informações privilegiadas quanto ao desempenho da indústria.

b) Número de licitantes pequeno - Quando existem poucos interessados no negócio pode ocorrer que o processo de licitação não elimine todas as chances de um retorno acima da média do mercado. Isto é particularmente válido para empresas em mercados desconhecidos e/ou incomuns.

c) As condições da economia são ruins - Se o entrante não está sendo prejudicado pelas condições econômicas da mesma forma que as outras empresas, ele pode apresentar-se em uma situação favorável para negociar. O fato de poder pagar a vista, por exemplo, pode fazer com que consiga um preço inferior ao



pretendido pelo vendedor, caso este não acredite na capacidade de pagamento dos outros licitantes.

d) A companhia que está sendo vendida está doente - "Companhias doentes são vendidas com muito mais prejuízo do que uma análise de valor-esperado real poderia sugerir" (Porter, 1986:325). É claro que o adquirente deve ter condições econômicas e gerenciais para tornar a empresa rentável e assim auferir lucro em uma venda posterior ou na sua administração.

e) O vendedor tem outros interesses além de maximizar o preço que receberá pelo negócio - Nem sempre a análise que o vendedor faz para vender o negócio é puramente financeira. Alguns fatores não-econômicos podem interferir na análise e serem favoráveis ao comprador. Por exemplo, o vendedor pretende permanecer na empresa como diretor ou membro do conselho, o vendedor respeita muito o comprador, etc.

### 3. Habilidade Única Para Operar o Vendedor

Conforme Porter (1986, 326-27) no caso de alguns fatores estarem presentes, o comprador poderá fazer lances maiores do que os outros compradores e ainda assim alcançar retornos acima da média. Tais fatores são discutidos abaixo.

a) Habilidade distintiva para melhorar as operações do vendedor - Se esta condição existir, o comprador poderá ir mais além nos lances. Tal habilidade deve ser realmente única, pois se outras companhias acreditarem possuir esta mesma condição a

disputa prosseguirá até que o retorno do investimento torne-se inferior ao que seria esperado pelo mercado.

b) A empresa compra para penetrar em uma indústria que atende aos critérios exigidos para o desenvolvimento interno - Os fatores que justificam a entrada em uma indústria via Desenvolvimento Interno podem ser igualmente válidas para a Entrada Através de Aquisição: exploração de critérios tradicionais, resposta lenta ou ineficaz dos participantes e utilização como base para modificação da estrutura da indústria.

c) A aquisição terá efeitos sinérgicos nos negócios do comprador de forma singular - Assim como na Entrada através de Desenvolvimento Interno, o entrante terá mais razões para efetuar a aquisição caso o vendedor apresentar condições de melhorar o perfil do comprador de forma única. Muitas vezes esta melhoria pode vir na forma de uma marca forte ou então canais de distribuição apropriados para os produtos do comprador.

Dentro da Entrada Através de Aquisição é importante notar que alguns movimentos aparentemente irracionais de outros licitantes estão na verdade sendo guiados por razões similares às daquelas em que o licitante pode auferir vantagem:

"\* o licitante vislumbra uma maneira exclusiva de melhorar o alvo da aquisição;

\* a aquisição auxiliará o negócio já existente do licitante;

\* o licitante tem metas ou motivos além da maximização do lucro - talvez o objetivo primário seja o

crescimento, o licitante vê a possibilidade de um ganho financeiro único, ou o licitante deseja uma empresa do tipo do alvo da aquisição devido às idiossincrasias de sua administração" (Porter, 1986:327).

### 5.3 - ENTRADA EM SEQUÊNCIA

Basicamente a Entrada em Sequência envolve "a entrada inicial em um grupo e a movimentação subsequente de grupo para grupo" (Porter, 1986:327). O entrante pode optar por entrar na indústria através de um segmento, ou grupo estratégico, e em seguida ir expandindo-se até atingir o seu objetivo final. Na maior parte dos casos é exatamente isto o que ocorre, pois a maioria das empresas não possuem condições de enfrentar uma entrada para atender todos os segmentos do mercado ao mesmo tempo.

Para a perfeita compreensão das implicações derivadas da Entrada em Sequência é importante definir e entender o que é um grupo estratégico. Segundo Porter (1986:133):

"Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo de dimensões estratégicas".

Mascarenhas e Aaker (1989) contrapõem esta definição. Segundo eles, um grupo estratégico é:

"(...)um agrupamento de negócios dentro de uma indústria que é separado de outros agrupamentos por

barreiras de mobilidade, barreiras de entrada e saída." (1989:475)

"A identificação das barreiras de mobilidade e variáveis que definem os agrupamentos(...)requerem uma reorientação, da descrição das atividades da firma (o que fazemos) em direção aos ativos e habilidades (o que somos)." (1989:484)

Um exemplo de ativos e habilidades relevantes que um agrupamento pode possuir é o caso da habilidade superior da C&A no comércio de vestuário. Qualquer empresa pode decidir entrar no mercado para vender vestuário, mas poucas terão condições de fazê-lo com a mesma eficácia que a C&A.

A base teórica de grupo estratégico, "captura a noção de que o impacto da rivalidade na lucratividade da empresa depende da localização dos seus vários rivais em um espaço estratégico relevante" (Cool & Dierickx, 1993:47). Uma das hipóteses mais difundidas em relação a isto é de que quanto mais altas forem as barreiras de mobilidade protegendo um grupo estratégico maior será sua lucratividade. No entanto, isto nem sempre é verdadeiro e ainda carece de comprovação (Mascarenhas e Aaker, 1989).

Cool e Dierickx (1993:57) apresentam um argumento que apoia a colocação anterior:

"(...)aqueles grupos que são protegidos por barreiras de mobilidade mais altas do que os outros podem esperar ser mais lucrativos. Mas enquanto numerosos estudos tem investigado implicações de desempenho derivadas da participação em um grupo estratégico, as evidências empíricas disponíveis

parecem ser, no mínimo, inconclusivas: no todo, participação em um grupo estratégico tem provado ser um previsor pobre de desempenho da empresa".

Reger e Huff (1993) apresentam restrições a construção teórica de grupo estratégico, como por exemplo insuficiência de suporte teórico para o conceito em si, seleção incoerente de dimensões para compor os grupos estratégicos e resultados inconclusivos de pesquisas empíricas. No entanto eles colocam que,

"apesar de que existe alguma ambiguidade sobre o status ontológico dos grupos estratégicos, (...)nosso estudo sugere que os grupos estratégicos são prontamente percebidos pelos estrategistas" (Reger & Huff, 1993:115).

A entrada em seqüência também apresenta as barreiras e dificuldades competitivas encontradas nos dois tipos de entrada discutidos acima. No entanto, este tipo de entrada apresenta vantagens para o entrante (Porter, 1986):

- reduz o custo total de superação das barreiras de mobilidade até o objetivo final;

- diminui os riscos de entrada - caso algo dê errado na evolução das ações, os custos incorridos terão sido menores e desta forma afetará menos a saúde global da empresa;

- a empresa adquire experiência na indústria de forma gradual e segura, diferentemente do que seria esperado em uma entrada em grande escala;

- pode-se "gerenciar" com mais facilidade as reações dos participantes da indústria;

- a empresa pode entrar por um segmento em que a maior parte dos investimentos necessários sejam mais facilmente reversíveis em caso de insucesso;

- a empresa pode aumentar as barreiras de mobilidade atrás de si a medida em que for atingindo seu objetivo final.

A conclusão é de que esta estratégia de entrada é recomendada, quando possível, por apresentar menores riscos que as anteriores devido ao caráter incremental da ação. Ainda assim para que a empresa alcance os melhores resultados este tipo de entrada deve ser empreendida utilizando-se das técnicas de planejamento de marketing para a escolha daqueles mercados-alvo que possuam características que tornem menos arriscada (e potencialmente mais lucrativa) a entrada.

## CAPÍTULO 6 - AS BARREIRAS DE ENTRADA

Uma barreira de entrada é um elemento presente em uma indústria que impede, ou dificulta substancialmente, o ingresso de uma empresa que esteja fora desta indústria. Este conceito é central para este trabalho.

Karakaya & Stahl (1989:81-82) identificaram em sua revisão de literatura sobre o assunto dezenove formas de barreiras de entrada que são apresentadas na tabela 12.

**TABELA 12 - AS BARREIRAS DE ENTRADA E SUAS IMPLICAÇÕES (FONTE KARAKAYA & STAHL, 1989)**

BARREIRA	IMPLICAÇÕES
Vantagem de custo dos participantes	Resulta de economias de escala e efeitos de curva de experiência.
Diferenciação de produto dos participantes	Os participantes possuem identificação de marca e lealdade dos consumidores devido ao pioneirismo, serviço ao cliente ou diferenças de produto.
Exigências de Capital	Necessidade de investir grandes quantidades de recursos financeiros para competir ou entrar no mercado.
Custos de mudança	Custos que os clientes incorrem se trocarem de fornecedores. Mudanças tecnológicas normalmente aumentam ou diminuem esta barreira.
Acesso aos canais de distribuição	Os pioneiros no mercado usam distribuição intensiva para limitar o acesso para os entrantes potenciais.

TABELA 12 - CONTINUAÇÃO - AS BARREIRAS DE ENTRADA E SUAS IMPLICAÇÕES (FONTE KARAKAYA & STAHL, 1989)

BARREIRA	IMPLICAÇÕES
Políticas governamentais	O governo limita o número de empresas no mercado através de licenças, reservas de mercado, etc.
Propaganda	Grandes gastos com propaganda por empresas que já estão no mercado aumentam os custos de entrada e afetam a lealdade à marca. Também criam economias de escala pelo declínio do custo por milhar de pessoas alcançadas pela mensagem.
Número de competidores	É esperada uma ocorrência maior de entrantes durante períodos de aumento de incorporações, menor após uma redução e também quando um grande número de falências ocorrem.
Pesquisa e desenvolvimento	Os participantes da indústria podem aumentar as barreiras de entrada aumentando os gastos com P & D, criando assim uma economia de escala tecnológica.
Preço	Guerras de preço podem ser uma barreira eficaz, particularmente em indústrias mais propensas a baixar preços para preencher plantas com baixa utilização.
Tecnologia e mudanças tecnológicas	Normalmente presente em indústrias de alta tecnologia, pode efetivamente aumentar ou diminuir as economias de escala que é uma das maiores fontes de vantagem de custo.
Concentração de mercado	A influência e impacto da concentração de mercado parece ser mínima.



TABELA 12 - CONTINUAÇÃO - AS BARREIRAS DE ENTRADA E SUAS IMPLICAÇÕES (FONTE KARAKAYA & STAHL, 1989)

BARREIRA	IMPLICAÇÕES
Concentração dos ofertantes	A entrada tende a ser mais fácil em mercados menos concentrados. Quanto maior o grau de concentração, maior o efeito das barreiras no lucro. O inverso se aplica.
Divisionalização	Esperado apenas em indústrias oligopolísticas altamente lucrativas. Os participantes criam novas divisões independentes a um custo menor do que entrantes potenciais que incorrem em custos adicionais de <i>overhead</i> .
Marca e marca registrada	Normalmente esta é uma barreira baixa. Os entrantes não podem se beneficiar de marcas cuja propriedade é detida por um participante da indústria.
<i>Sunk costs</i> (são os custos que a empresa incorre para poder iniciar sua operação, ex. um navio para uma empresa de transporte marítimo)	Contribui para a criação de barreiras de entrada que podem desenvolver lucros de monopólio, alocação errada de recursos e ineficiências.
Gastos com vendas	Mudanças nas funções de demanda podem resultar de esforços de venda fazendo entrada de mercado endógena.
Reação esperada dos participantes do mercado	Podem deter a entrada apenas se os participantes do mercado puderem influenciar as expectativas dos entrantes sobre a reação pós-entrada dos participantes.
Domínio de fontes estratégicas de matérias-primas	O acesso a matérias-primas estratégicas contribui para as vantagens absolutas de custo da empresa.

Para o exame das barreiras de entrada é importante considerar dois fatores.

1) Existem duas posições relevantes que uma firma pode deter em relação à uma determinada indústria: dentro ou fora dela.

2) As barreiras, normalmente, estão associadas ao custo que o entrante deve incorrer para fazer parte da indústria.

O custo (ou as chances de obter lucro na operação) é o fator determinante de análise das barreiras. A compreensão do que seja custo foi alargada para incluir os custos psicológicos incorridos pelas pessoas que tomam decisões. Qualquer outro parâmetro é inválido.

Ferguson (1974:10, apud Demsetz 1982) define barreira de entrada como "fatores que tornam a entrada não-lucrativa, ao mesmo tempo que permite firmas já estabelecidas [no mercado] colocar preços [nos seus produtos] acima do custo marginal, e ganhar continuamente um retorno monopolístico". No entanto, Demsetz (1982) diz que o lucro como prova da barreira de entrada é um resultado possível da barreira e não a própria. As barreiras não necessariamente aumentam a lucratividade de um negócio.

Uma definição mais aceita é a de Von Weizsacker (1980, apud Kerin et al. 1992), uma barreira de entrada é "o custo de produção que deve ser suportado por uma firma que deseje entrar em uma indústria, mas não incide sobre as firmas já existentes na indústria."

Spence (1980) analisa as relações entre a propaganda e as economias de escala. Segundo ele, como a "demanda e o preço são afetados pela propaganda" [então] "a medida relevante das economias de escala deve ser encontrada na relação entre o faturamento da firma e seus custos por dólar de faturamento ao invés de ser na relação entre custos e produção em unidades físicas" (Spence, 1980:494).

Kerin et al. (1992:34) em seu estudo sobre as vantagens derivadas de ser o primeiro em um dado mercado listam algumas barreiras de entrada que presumivelmente contribuem para a vantagem do pioneiro: efeitos de escala, informações assimétricas sobre qualidade de produto, efeitos de reputação, entre outros. Também é colocado que as barreiras de entrada aumentam o tempo entre a entrada do pioneiro e a resposta dos seguidores. No momento em que o seguidor entra no mercado e a barreira conseqüentemente foi transposta, ainda assim o pioneiro pode se beneficiar da criação de barreiras de mobilidade derivadas do fato de ter sido o primeiro no mercado.

A relação entre as economias de escala e as barreiras de entrada também são objeto de estudo de Schmalensee (1981). A sua análise conclui que as economias de escala em produção e distribuição *per se* não são uma barreira de entrada forte.

Porter (1986) dividiu as barreiras em duas fontes principais: estruturais e derivadas da reação esperada dos participantes da indústria. Destas, as barreiras estruturais são

consideradas as principais fontes de barreira de entrada em um mercado.

Ainda segundo Porter (1986:32) as barreiras de entrada apresentam algumas propriedades.

- Tendem a mudar a medida que as condições para sua existência se modificam. É o caso de empresas possuidoras de patentes sobre um determinado produto. Depois de um certo tempo a patente expira e a barreira se extingue.

- As decisões estratégicas das empresas afetam as barreiras aumentando ou diminuindo sua força. O nível de investimentos em propaganda pode aumentar bastante a barreira para uma nova empresa que precise tornar sua marca conhecida no mercado para obter sucesso.

- Algumas empresas possuem habilidades específicas que lhes permite superar as barreiras de entrada a um custo mais baixo que os demais elementos da indústria.

Estas propriedades, em separado ou em conjunto, podem modificar bastante as chances de sucesso de uma empresa. A empresa deve analisar cuidadosamente a sua posição em relação à elas.

### 6.1 - AS BARREIRAS DERIVADAS DE FATORES ESTRUTURAIS

As barreiras citadas na tabela 12<sup>6</sup> foram condensadas (Porter, 1986:25-31) em sete barreiras mais genéricas: Economias

---

<sup>6</sup> As barreiras citadas são: vantagem de custo dos participantes, diferenciação de produto dos participantes, exigências de capital, custos de

de escala, Diferenciação do Produto, Necessidades de Capital, Custos de Mudança, Acesso aos Canais de Distribuição, Desvantagens de Custo Independentes de Escala e Política Governamental. Cada uma destas barreiras é discutida abaixo.

#### 1. Economias de Escala

"Referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (operação ou função que entra na produção) à medida que o valor absoluto por período aumenta" (Porter, 1986:25-26). Esta barreira dificulta a entrada de empresas que não tenham condições para entrar na indústria em larga escala. Silva relaciona alguns fatores com as vantagens/desvantagens derivadas da escala (Silva, 1988:36):

- "possibilidade de, dado o volume, obter vantagens na aquisição dos fatores;
- custos decrescentes de operação em função da utilização mais eficiente da força de trabalho, e dos efeitos da curva de experiência e aprendizado;
- otimização do ativo físico em função da utilização ininterrupta;
- possibilidade de operar com multiplantas quando o custo do transporte é elevado;

---

mudança, acesso aos canais de distribuição, políticas governamentais, propaganda, número de competidores, pesquisa e desenvolvimento, preço, tecnologia e mudanças tecnológicas, concentração de ofertantes, divisionalização, marca e marca registrada, sunk costs, gastos com vendas, reação esperada dos participantes do mercado e domínio de fontes estratégicas de matérias-primas.

- custos operacionais menores pela não-necessidade de duplicar os fatores;

- custos declinantes em promoções de vendas, pelo atingimento do volume mínimo de gastos publicitários, somado ao efeito cumulativo da propaganda e pelo transbordamento publicitário entre marcas e produtos do mesmo fabricante".

Existem também alguns riscos inerentes à utilização de economias de escala como barreiras de entrada (Porter, 1986:33). São eles:

- a grande escala pode trabalhar contra a imagem do produto, massificando-o e perdendo a possibilidade de utilização de outra barreira que é a diferenciação de produto;

- "uma mudança tecnológica pode afetar negativamente a empresa com operação em grande escala se as instalações projetadas para obter economias de escala são também mais especializadas e menos flexíveis para serem adaptadas a novas tecnologias" (Porter, 1986:33);

- a busca de se criar barreiras via economias de escalas pode tornar imperceptível outras formas de vantagem competitiva independentes de escala.

## 2. Diferenciação do Produto

Bain (1968:224) coloca que a "diferenciação de produto se refere"...a uma imperfeição de substitutibilidade (para os

compradores) dos produtos de vendedores concorrentes em uma indústria".

Normalmente as empresas que entram primeiro em uma indústria desenvolvem uma relação com os clientes que as torna mais fortes competitivamente. Esta relação baseia-se em esforços publicitários, serviço ao consumidor e diferenças de produto. Os clientes criam lealdade à marca e reconhecem mais facilmente o produto da empresa.

### 3. Necessidades de Capital

Quanto maior o capital necessário para se entrar em uma indústria menor o número de entrantes potenciais. Esta barreira envolve mais do que o capital necessário para instalações e equipamentos. É necessário que a empresa considere também os gastos de marketing (propaganda, promoção, etc) necessários para começar a operar rentavelmente. Alguns setores tem nos gastos de marketing uma porção substancial (as vezes até 30% do total) do capital requerido.

### 4. Custos de Mudança

Consiste em todos aqueles custos que o comprador incorrerá no caso de mudar de produto e/ou fornecedor. Pode-se citar como exemplo o treinamento de um programador que tenha que mudar de software de programação. Ele precisará de tempo para aprender a usar o novo software e mais tempo para ter o mesmo nível de produtividade de antes.

## 5. Acesso aos Canais de Distribuição

Às vezes é difícil para a empresa montar um canal de distribuição adequado. Muitas vezes os melhores distribuidores já são cativos (parceiros) de empresas que entraram antes no mercado.

## 6. Desvantagens de Custo Independentes de Escala

São vantagens de custos que os participantes da indústria possuem e que são difíceis de se igualar independente do tamanho da empresa. São exemplos a tecnologia patenteada, acesso favorável a matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem e experiência. Devido ao grande investimento em P&D as empresas detentoras das tecnologias mais modernas criam uma barreira quase intransponível para as outras.

Segundo Porter (1986:29) o mesmo raciocínio aplica-se à curva de experiência. Quanto mais se produz, maior o domínio do método e mais facilmente se atinge um ideal de produtividade a um custo menor. As empresas que queiram ingressar no mercado terão dificuldades em atingir este custo inferior e estarão vulneráveis a retaliações de preço dos competidores já posicionados no mercado.

Ao contrário da economia de escala "que sempre leva a uma vantagem de custo para a empresa operando em maior escala" (Porter, 1986:33) a curva de experiência pode não significar a existência de uma barreira. Só está assegurada a barreira derivada da curva de experiência quando é possível patentear o



processo que determinou a existência da experiência. Mesmo nesta hipótese a vantagem pode desaparecer se uma inovação tecnológica de algum entrante ou concorrente reduzir os custos a um patamar inferior àquele alcançado com a experiência existente. Kotler (1988:503) diz que qualquer custo pode beneficiar-se de uma curva de experiência e não apenas os custos de produção, como é o enfoque tradicional.

## 7. Política Governamental

São aquelas barreiras levantadas por normas legais. A reserva de informática no Brasil é o exemplo mais eloquente deste tipo de barreira.

### 6.2 - AS BARREIRAS DERIVADAS DE PADRÕES DE RETALIAÇÃO

Além das barreiras derivadas de fatores estruturais, existe a possível criação de uma barreira imposta pelo padrão de retaliação da indústria e que pode tornar a entrada extremamente difícil. A reação dos concorrentes já posicionados na indústria influencia o sucesso do entrante. Dependendo da força e objetivos dos participantes da indústria o entrante pode não ter chance nenhuma de sucesso. A avaliação criteriosa destas dimensões bem como da probabilidade de retaliação prevista (e em que grau) são condições fundamentais para uma entrada bem sucedida. Algumas condições sinalizam a possibilidade de retaliação vigorosa (Porter, 1986:31).

- "um passado de vigorosas retaliações aos entrantes;

- empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa, incluindo excedente de caixa e capacidade de contrair empréstimo não exercitada, um excesso adequado de capacidade de produção para satisfazer todas as necessidades futuras prováveis, ou um grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes;

- empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados;

- crescimento lento da indústria, o que limita a sua capacidade de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas."

Alguns fatores tendem a aumentar a possibilidade de ocorrência de retaliações. Segundo Porter (1986:316) "os participantes irão retaliar diante da entrada se valer a pena com base em considerações econômicas e não-econômicas".

As condições que tornam provável que uma indústria apresente forte padrão retaliatório são analisadas abaixo.

#### 1. Crescimento Lento

Cada novo entrante em uma indústria obterá uma fatia de mercado para si, por menor que esta seja. No caso de indústrias cujo crescimento é (ou está) lento, esta fatia pode representar o diferencial entre o lucro e o prejuízo. Quanto menor a taxa de crescimento do mercado maior serão as chances de que as empresas participantes deste mercado retaliem vigorosamente.

## 2. Custos Fixos Altos

Quando uma indústria apresenta custos fixos altos, a entrada de um novo elemento pode fazer com que a utilização da capacidade das empresas já instaladas no mercado caia e conseqüentemente tenham de dividir estes custos por um número menor de unidades, o que aumentaria os custos ou diminuiria a margem de lucro.

## 3. Alta Concentração na Indústria

Indústrias altamente concentradas tendem a sofrer mais com a entrada de um novo concorrente. Quanto maior a chance de uma empresa ser afetada por um novo entrante, maior a possibilidade de que ela se engajará em ações retaliatórias.

Algumas outras condições podem definir a possibilidade de retaliação na indústria:

## 4. Mercadorias de Uso Generalizado ou Produtos Deste Tipo

"Em tais negócios não existem lealdade à marca ou mercados segmentados para isolar os participantes dos efeitos de um novo entrante, e vice-versa" (Porter, 1986:316).

## 5. Participantes que Atribuem Alta Importância Estratégica à sua Posição no Negócio

Se o concorrente já estabelecido na indústria atribui grande importância estratégica à sua fatia de mercado devido a

sinergia existente com outras negócios, provavelmente reagirá mais firmemente do que faria se este não fosse o caso.

## 6. Atitudes da Gerência dos Participantes

Concorrentes antigos na indústria podem reagir emocionalmente ante a entrada de um novo concorrente desrespeitando indicações de ação baseadas na racionalidade.

### 6.3 - O ESTUDO DE KARAKAYA E STAHL

As barreiras estruturais propostas por Porter (1986) foram testadas quanto a sua importância por Karakaya e Stahl (1989). Apenas uma modificação foi feita em relação às barreiras originalmente propostas. As barreiras de Economia de Escala e Desvantagens de Custo Independente de Escala foram mescladas para formar uma única barreira chamada Vantagens de Custo dos Participantes. Compõem esta barreira economias de escala, experiência e fatores únicos capazes de proporcionar vantagens de custo.

As barreiras testadas por Karakaya e Stahl (1989) ficaram sendo então:

- 1 - Vantagens de Custo
- 2 - Diferenciação do Produto
- 3 - Necessidades de Capital
- 4 - Custos de Mudança
- 5 - Acesso aos Canais de Distribuição

## 6 - Política Governamental

O estudo consistiu em pesquisar qual o nível de importância que os executivos atribuíam às barreiras de entrada na hora de tomar uma decisão a respeito da validade de entrar em um novo mercado. O estudo descobriu que as barreiras propostas por Porter (1986) são efetivamente consideradas importantes na tomada de decisão para entrada em qualquer tipo de mercado (mercado industrial e mercado de consumo). As barreiras também foram confirmadas como sendo importantes, independente do entrante ser um pioneiro ou um entrante tardio. Apesar disso houve variação na importância da barreira quanto ao tipo de mercado e ocasião de entrada (pioneiro ou entrante tardio).

As conclusões mais importantes são (Karakaya & Stahl, 1989):

a) A vantagem de custo dos participantes é considerada a barreira de entrada mais importante, independente da ocasião de entrada no mercado ou do tipo de mercado. No entanto, esta barreira é considerada ainda mais importante para o mercado industrial do que para o mercado de consumo.

Apesar do estudo não ter apresentado diferença significativa na importância desta barreira referente à ocasião de entrada, Thorelli & Burnett (1981:103) colocam que a vantagem de custo tende a ser menor para os detentores de grandes fatias de mercado em mercados maduros do que em mercados mais jovens.

b) O custo de mudança é considerado muito mais importante para o mercado industrial do que para o mercado de bens de consumo. Isto já era esperado, pois os custos de mudança no mercado de consumo tendem a ser pequenos. A barreira é considerada maior ainda para um entrante tardio.

c) A diferenciação do produto é considerada uma barreira mais importante para o mercado de bens de consumo. Os autores acreditam que isto é devido ao fato de que a maioria dos bens de consumo são promovidos mais pesadamente do que bens industriais e também porque os bens industriais são mais vendidos através de venda pessoal.

d) A diferenciação de produto é mais importante como barreira de entrada no mercado de bens de consumo para os entrantes tardios.

e) A necessidade de capital do entrante é considerada a segunda barreira mais importante.

f) A diferenciação do produto dos participantes do mercado é considerada a terceira barreira mais importante.

g) Custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental variam em importância de acordo com o tipo de mercado e ocasião de entrada.

h) A vantagem de custo, custo de mudança e política governamental são percebidas como sendo mais importantes para a entrada de forma pioneira no mercado industrial do que no

mercado de consumo. Já o acesso aos canais de distribuição e a diferenciação de produto são consideradas barreiras mais importantes para a entrada de forma pioneira em um mercado de consumo.

As conclusões deste estudo devem levar em consideração algumas restrições intrínsecas do estudo. A amostra consistia apenas de grandes indústrias americanas com faturamento acima de \$ 1.045 bilhão de dólares. Os respondentes eram todos membros da 'American Marketing Association', o que pressupõe um bom conhecimento das teorias existentes sobre barreiras de mercado e suas implicações estratégicas. Talvez os resultados fossem diferentes se a pesquisa tivesse sido feita com pequenos empresários. Finalmente, foram testadas apenas seis das dezenove barreiras identificadas por Karakaya e Stahl (1989) em sua revisão de literatura.

#### 6.4 - CONCEITOS PARA A SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS

Porter (1986:322) propõe alguns métodos para superação das barreiras de entrada a um custo menor do que as outras empresas.

##### 1 - Reduzir os Custos do Produto

Pode-se tentar reduzir os custos do produto de várias formas: nova tecnologia de produção, busca de economias de escala, "instalações mais modernas, incorporando aperfeiçoamentos tecnológicos e atividades compartilhadas com negócios já existentes" (1986:322).

## 2 - Fazer Aquisições com Baixo Preço

Fazer a aquisição de ativos e insumos para a produção com preço mais baixo, sacrificando retornos de curto prazo para obter fatia de mercado.

## 3 - Oferecer Um Produto Superior, Amplamente Definido

Oferecer um produto com novas características que sejam reconhecidas pelos consumidores e desejadas por eles.

## 4 - Descobrir Um Novo Nicho

Segmentar o mercado de forma a encontrar um nicho ainda não servido pelos participantes da indústria. Esta estratégia permite que a empresa se posicione em um segmento do mercado e possa a partir daí tentar obter maiores fatias do mercado total.

## 5 - Introduzir Uma Inovação de Marketing

Inovar em algum dos elementos do marketing-mix da empresa: uma nova forma de distribuição, uma promoção mais eficaz, etc.

## 6 - Utilizar Uma Distribuição Já estabelecida

Utilizar-se de redes de distribuição já estabelecida para entrar no mercado.

### 6.5 - O ESTUDO DE YIP

Utilizando a entrada através de desenvolvimento interno e através de aquisição, tratadas acima, Yip (1982) desenvolveu um modelo com o objetivo de ligar os conceitos de barreira de



entrada, relacionamento sinérgico e diversificação com as opções de entrada que as empresas possuem. Através de uma pesquisa junto a 59 entrantes em 31 mercados diferentes, foram testadas as opções adotadas pelos entrantes. Todas as empresas utilizadas no trabalho são grandes corporações. Não foram utilizadas empresas pequenas que estavam entrando no mercado e iniciando o seu negócio pois uma empresa não existente não possui a opção de diversificar via aquisição.

As opções das empresas são iniciar um novo negócio desde o princípio (desenvolvimento interno) ou então adquirir um negócio já em operação regular (aquisição).

Yip (1982:333-334) diz que o processo de escolha entre as duas formas de entrada é feita baseada em considerações tradicionais e, mais recentemente, considerações sobre as barreiras.

As considerações tradicionais subdividem-se em:

a) Implicações financeiras - Tais preocupações normalmente dominam as avaliações dos executivos responsáveis pela decisão de que tipo de entrada a empresa deve implementar.

b) Implicações gerenciais - No caso de empresas profissionalizadas como é o caso da amostra do estudo, a opção de diversificação da empresa "apresenta diferentes riscos e oportunidades para o gerente individual" (Yip pag.333). A entrada direta é normalmente mais arriscada pois o período necessário para fazer a empresa crescer e/ou colher os primeiros

lucros tende a ser longo. Na aquisição de uma nova empresa é exigido do executivo a capacidade de modificar o perfil da empresa para que ela atinja o mais rápido possível sinergia de operações com a matriz e passe a crescer.

O primeiro caso pode oferecer ao executivo uma situação penosa e de reconhecimento profissional a longo prazo ou mesmo nunca.

c) Disponibilidade de alternativas - O número de empresas potencialmente interessantes para a aquisição normalmente são limitadas.

d) Restrições legais - São todas aquelas restrições que podem tornar o negócio menos atraente. No Brasil ainda são incipientes os esforços que impeçam as empresas de se tornarem muito fortes ou mesmo monopolistas, o que pode ser uma barreira séria contra a aquisição de empresas.

#### **6.5.1 - Considerações sobre as barreiras**

O conhecimento convencional sobre as barreiras diz que "a eficiência dos mercados de capitais implica em que os retornos esperados dos dois modos" [de entrada] "devem ser iguais: os custos de romper diretamente as barreiras de entrada" [através de desenvolvimento interno] "devem estar incluídos no preço de aquisição do negócio que já se encontra abrigado pelas barreiras". "Assim sendo a altura das barreiras não tem influência sistemática na escolha da forma de entrada" (Yip, 1982:333).

A idéia acima é confrontada de duas formas:

a) O interesse profissional dos tomadores de decisão não permite encorajamento de entrada através de desenvolvimento interno em mercados cujas barreiras são muito altas. Os riscos que os executivos precisam correr para atingir o sucesso são geralmente muito grandes. Barreiras altas favorecem a entrada através de aquisição.

b) "As barreiras fazem diferença em relação ao retorno esperado entre os modos de entrada porque a sinergia que reduz as barreiras tem um impacto assimétrico sobre os dois modos" (Yip, 1982:333). Enquanto na entrada através de desenvolvimento interno a sinergia que a empresa-mãe pode conseguir ajuda a diminuir os custos de entrada, na entrada através de aquisição esta mesma sinergia pode, eventualmente, aumentar o valor da aquisição. Porter (1986:323) diz que hoje em dia a aquisição de empresas por "montantes bem acima do valor de mercado constituem-se em regra e não em exceção".

Segundo Yip (1982) não existe neutralidade das barreiras, ou seja, elas afetam de forma diferente a decisão de entrada da empresa.

O modelo de Yip testa um conjunto de variáveis determinantes que contém um subconjunto. São eles:

**(A)** Estrutura de mercado e característica dos participantes  
- é composta por taxa de crescimento do mercado, concentração de

mercado, intensidade de investimento, intensidade de gastos com propaganda e tamanho da empresa-mãe do participante.

(B) Características da empresa-mãe do entrante - é composta por tamanho da empresa-mãe do entrante e diversificação da empresa-mãe.

(C) Relacionamento sinérgico com os mercados entrados - é composta por tipo de movimento de diversificação e atividades e clientes compartilhados.

(D) Competitividade do entrante - foi avaliada com relação a oito aspectos globais de competitividade: qualidade de produto, preços, custos, eficácia de produção, eficácia da força de vendas, eficácia de distribuição, gastos de propaganda e promoção e reputação da empresa/força em relação à marca.

(E) Motivação do entrante - o conjunto de motivos avaliados foi lucratividade do mercado, crescimento do mercado, custos compartilhados, exploração de vantagens competitivas, defesa de posição em um mercado existente, acesso aos fornecedores, acesso aos pontos de venda, atingimento de vendas com sazonalidade inversa, geração de caixa e uso de caixa.

Os principais resultados da pesquisa são:

a) Mercados em rápido crescimento estão mais associados com entrada direta.

b) Entrada via aquisição estão mais relacionadas com mercados em que as empresas participantes são possuídas por

empresas-mãe de grande porte. Isto se deve ao fato de que este tipo de entrada evita combates diretos (em um primeiro momento) com empresas fortemente apoiadas financeiramente.

c) Empresas detentoras de uma boa posição competitiva (uma inovação tecnológica por exemplo) preferem entrar no mercado através de desenvolvimento interno. A opção pela aquisição "parece ser centrada nos membros mais fracos da estrutura competitiva" (Yip, 1982:343). A empresa que adquire um destes competidores trabalha com a expectativa de encontrar boas oportunidades para transformá-la em um concorrente competitivo no mercado e assim obter o retorno do seu investimento.

d) A entrada através de desenvolvimento interno está relacionada com a motivação de crescimento.

e) Os entrantes não consideram apenas as barreiras de entrada derivadas da estrutura de mercado para a tomada de decisão. Também são consideradas as suas características, pontos fortes e vantagens que possuem para transpor as barreiras.

## CAPÍTULO 7 - O LAMINADO SINTÉTICO

Esta parte do trabalho tem como objetivo analisar os diferentes aspectos relativos ao produto laminado sintético.

O Couro Sintético pode ser um produto quase idêntico ao couro natural (a perfeita replicação do couro é, no entanto, impossível) em aparência, tato e, dependendo da qualidade, até no cheiro. Couros sintéticos de alta qualidade muitas vezes não permitem a identificação de sua natureza quando são apresentados como componente de um sapato já acabado. Kjelleren (1990:61) coloca que "hoje, fabricantes podem obter couro sintético feito de poliuretano (PU) à base de poliol/poliéster (PEPU) que atende e até supera as exigências relativas a durabilidade, propriedades de permeabilidade ao suor e ventilação para dar maior conforto e arejamento, ao mesmo tempo em que apresenta uma boa economia de preço em relação ao couro natural".

Segundo Cozzi (1990:184) "as principais características mercadológicas deste produto" [couro sintético à base de PU] "são a impermeabilidade, a compacidade, a flexibilidade e a resistência à abrasão".

De acordo com os *experts* ouvidos na pesquisa, o nível de desenvolvimento de alguns tipos de couro sintético está tão avançado que são realmente capazes de permitir a transpiração do

pé humano da mesma forma que o couro natural, porém sem permitir a entrada de água. No entanto não há concordância em relação à durabilidade. Segundo alguns *experts*, o couro natural ainda é mais durável do que o couro sintético.

### 7.1 - HISTÓRICO

O conceito de couro sintético é algo extremamente antigo. Reich (1991:2) diz que "considerando entre os materiais substitutos do couro também os produtos têxteis impregnados com verniz de óleo de linhaça ou com resinas naturais, - que mais tarde, durante séculos, foram chamados de 'encerados' -, poderemos acompanhar, comprovadamente, os princípios do couro sintético retrocedendo até antes da era cristã". Portanto a busca de materiais que pudessem substituir o couro é algo que preocupa o homem há séculos.

No entanto o produto como é concebido atualmente é relativamente recente. "O início da verdadeira fabricação de couro sintético seria apenas no final do século XIX. O conceito de couro sintético foi introduzido por volta de 1880, relacionado ao revestimento de tecidos com nitrocelulose" (Reich, 1991:2). É possível dizer que o que se produz hoje em dia e é chamado de couro sintético guarda pouca ou nenhuma semelhança mesmo com este produto mais recente. Isto deve-se a utilização de materiais de química fina derivados de PU (poliuretano) e PVC (polivinil) que estão alargando as possibilidades de utilização do material.

## 7.2 - ASPECTOS TÉCNICOS

Mesmo conseguindo emular as características do couro natural com grande eficiência, o couro sintético difere do couro natural quanto à sua natureza. O couro natural é um material simples enquanto o couro sintético é um material composto. Pode-se fazer a seguinte distinção:

1) Couro Natural - Segundo Reich (1990:2) "o couro natural pode ser considerado um material praticamente homogêneo, que consiste de um trançado tridimensional de fibras colágenas, submetido apenas aos tratamentos opcionais da superfície".

2) Couro Sintético - É o produto conseguido através de processos químicos à base de Polivinil (PVC) e/ou Poliuretano (PU). "Consiste, quase sempre, de uma camada básica, uma camada de polímeros e uma camada de acabamento, na superfície. O couro sintético, ao contrário do couro natural, é um 'material composto'" (Reich, 1990:3).

Para tornar mais clara a compreensão da composição do produto sintético apresento uma breve definição sobre cada uma das suas partes.

Substrato - É a camada básica. Pode ser feita de tecido, malha, papel ou um não-tecido (Non-Woven). O tecido é feito através do entrelaçamento de fios naturais ou sintéticos. A malha também pode ser feita de fios naturais ou sintéticos. O papel é um substrato de baixo custo utilizado para a fabricação de couro sintético para forro. O não-tecido é "obtido através de



uma manta que pode ser agulhada, resinada, ou mesmo estruturada por processo de fusão" (Guedes Neto, 1992:41).

Camada Intermediária - É a camada que dá a espessura do produto. Pode ser à base de PVC (para baratear os custos) ou à base de PU.

Camada de Acabamento - É a parte externa do produto. Procura reproduzir as características do couro natural.

Kjlleren (1990:63) lista algumas vantagens do couro sintético feito à base de PU:

"- Fácil de cortar, dar forma e conformar em uma grande variedade de estilos e modas.

- Baixa capacidade calorífica, o que torna o calçado quente em clima frio e fresco em clima quente.

- Disponibilidade ilimitada de cores para atender às rápidas mudanças na demanda do consumidor.

- Acabamentos de verniz, camurça, imitação de pele de cobra em disponibilidade ilimitada e econômica, para atender às demandas do consumidor.

- Suporta temperaturas muito altas como as utilizadas com adesivos do tipo *hot-melt*, não descola a vida útil do calçado e o torna flexível mesmo em clima muito frio.

- O calçado é mais leve devido à menor espessura do couro sintético (PEPU).

- Aparência exatamente igual à do couro natural, inclusive com a formação de rugas e dobras características da pele.

- A uniformidade e a qualidade reduzem muito as perdas.

- A disponibilidade e seu custo são constantes e previsíveis em comparação ao couro natural.

- Os cabedais podem ser facilmente colados às solas pré-fabricadas resultando economia de mão-de-obra."

Um aspecto que assume grande importância é em relação à redução de perdas. Devido ao seu formato ser sempre o mesmo (geralmente o laminado sintético vem em rolos de um metro de largura) ele permite o mínimo possível de perda de matéria-prima na hora do corte para a fabricação do calçado pois o aproveitamento da superfície pode ser planejado de forma mais eficiente. Segundo o presidente da Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro, o setor coureiro-calçadista brasileiro "desperdiça 1,5 bilhão de dólares ao ano, sendo 270 milhões de dólares perdidos no segmento de curtumes" (Jornal do Comércio, 17/11/1993). De acordo com os entrevistados, uma parte significativa desta perda ocorre devido ao problema de falta de padronização do couro natural.

O couro sintético fabricado no Brasil, à base de PVC (cloreto de vinila polimerizado), é um produto que não possui todas as qualidades do couro sintético à base de PU citadas acima. Tais qualidades deixam claro o grande potencial do produto couro sintético mas infelizmente ainda não se referem ao produto nacional. Enquanto não houver amplo acesso a matéria-prima PU as fábricas de couro sintético brasileiras não poderão fabricar, competitivamente, o produto. As razões para a não

fabricação do laminado sintético à base de poliuretano (PU) no Brasil são discutidas abaixo.

### 7.3 - O POLIURETANO COMO INSUMO DO COURO SINTÉTICO E SUAS IMPLICAÇÕES

Segundo os entrevistados, não existe no Brasil um fabricante de PU e portanto é necessário que sejam feitas importações do material. O PU é um material complexo de ser fabricado devido a grande poluição que causa no meio-ambiente. Segundo um relatório da IAL Consultants (PUR News, 1992), uma empresa especializada na área de PU com sede em Londres, "os fatores ambientais são uma grande preocupação dentro da indústria de poliuretano e muito depende dos resultados de muitas pesquisas que estão sendo conduzidas para a eliminação de agentes utilizadores de CFC e para reciclar materiais poliuretânicos". No entanto, ainda segundo este relatório, a perspectiva de crescimento na utilização deste material é muito boa pois "o mercado é caracterizado por uma aparentemente inesgotável versatilidade e adaptabilidade da sua química básica. Apesar das pressões ambientais e ameaças de produtos substitutos, os produtos poliuretânicos continuam a prosperar, se desenvolver e penetrar novos mercados" (PUR News, 1992:23).

Os fabricantes de couro sintético tem conseguido grandes avanços de qualidade baseados em uma maior utilização do PU em detrimento do PVC. Estes avanços vem ao encontro das necessidades dos grandes fabricantes de tênis esportivos do mundo como Reebok, Nike, Mizuno e outros que estão investindo

cada vez mais em alta tecnologia, sendo que grande parte destes desenvolvimentos são conseguidos pela melhoria dos insumos utilizados na fabricação do tênis. O tênis esportivo de hoje em dia é um produto que reúne avanços sem contrapartida nos outros tipos de sapatos existentes. Os países como o Brasil, que não conseguem desenvolver insumos de alta qualidade, tendem a ficar para trás no mercado. As fábricas brasileiras de tênis sabem que a competição direta e aberta com os grandes fabricantes internacionais seria impossível pela falta de tecnologia disponível no país tanto em nível de processo produtivo como de insumos.

A falta de um ofertante de PU dentro do território nacional aliado às altas taxas utilizadas para importação do produto estrangeiro pode ser uma ameaça muito grande aos fabricantes de sapatos nacionais. O comportamento do consumidor vem se modificando em nível mundial em direção à aceitação e uso cada vez maior de calçados produzidos com laminados sintéticos. Aliando-se a isto os sintéticos demandados, principalmente pelos consumidores dos países mais ricos, são de alta qualidade, diferentemente do que é produzido atualmente no Brasil.

Algumas fábricas brasileiras de tênis esportivos estão investindo na busca de tecnologia para que não aumente mais ainda a defasagem existente.

Um exemplo é a empresa Brochier de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, que detém a licença para a fabricação da marca All Star no Brasil. Ela fechou um contrato de parceria com uma

empresa coreana que, de acordo com o mercado, contempla os seguintes pontos:

- a Brochier obtém a licença para fabricar a marca Pro Specs no Brasil;

- a Brochier se compromete a comprar todos os equipamentos e insumos necessários para a fabricação do tênis, **inclusive o couro sintético**, da empresa proprietária da marca ou de outra empresa a ser indicada por ela;

- dentro de um período determinado a Brochier passará a fabricar o tênis para suprir uma parte do mercado mundial atingido pela empresa; e

- a empresa coreana transferirá toda sua tecnologia na fabricação de tênis esportivos para a Brochier.

Desta forma a Brochier busca no exterior aquilo que não existe no Brasil. Tecnologia de produção e insumos de qualidade para a produção de um tênis que apresente condições de competir no mercado mundial. No caso da Brochier é fácil de entender a preocupação em relação a defasagem tecnológica que a empresa apresenta, pois o seu produto principal (tênis feito de lona) vinha perdendo mercado.

As outras fábricas de sapatos (especialmente tênis esportivos) podem não ver perigo imediato para a sua operação no curto prazo, porém a erosão das principais vantagens competitivas da indústria calçadista brasileiras que são

basicamente a mão-de-obra barata e o acesso regular à matéria prima-básica do sapato que é o couro natural, indicam que a situação da indústria calçadista brasileira tende se tornar difícil. O maior cliente do Brasil, que são os Estados Unidos, está sendo suprido cada vez mais em suas necessidades relativas a calçados por países do leste asiático como Taiwan, Coréia e China. Segundo Ivan Petry, presidente da ABAEX,

"no Brasil o clima é de comemoração com um possível resultado de 2 bilhões de dólares nas exportações de calçados para todo o mundo em 1993, dos quais 70 por cento deverão rumar para a América do Norte. Entretanto, o ganho neste mercado específico, estimado em 20,8% no ano corrente, representa uma fatia muito pequena, tomando-se como referência a expansão das vendas de outros países produtores, como a China, por exemplo, que deverá fechar o ano com um aumento na sua participação de 40 por cento" (Jornal Exclusivo, 8-14/11/1993).

Em outras palavras, mesmo com o provável recorde histórico em vendas de calçados de 1993, o Brasil está perdendo participação de mercado para outros competidores.

Uma das vantagens apresentada por estes países em relação ao Brasil é o acesso privilegiado a produtos sintéticos de excelente qualidade e baixo custo. No caso da China Continental eles ainda contam com uma vantagem adicional, que é a mão-de-obra ainda mais barata do que a brasileira (Informex, 1988). Ainda segundo o presidente da ABAEX,

"o Brasil, no momento, não é mais o maior fornecedor [americano] em nenhum dos tipos de produtos classificados. A China já tomou dianteira inclusive dentro dos calçados com cabedal de couro, onde o Brasil tradicionalmente era líder" (Jornal Exclusivo, 8-14/11/1993).

#### 7.4 - O PROCESSO DE FABRICAÇÃO DO LAMINADO SINTÉTICO

O couro sintético à base de PU apresenta qualidade superior ao couro sintético à base de PVC. A razão para isto é que o PVC é um material mais rígido que o PU e menos versátil.

Na produção do couro sintético à base de PVC, é aplicado sobre um tecido uma camada de PVC que dá a espessura desejada ao produto. Sobre esta camada é aplicado um filme plástico que imprime a forma e textura desejada ao produto. Uma variação mais elaborada deste tipo de produto é a aplicação de PU sobre a camada de PVC para que o produto apresente aparência mais próxima à do couro natural. Estes são os produtos que os fabricantes de couro sintético localizados em território nacional oferecem ao mercado.

Os fabricantes estrangeiros oferecem este produto e mais o couro sintético produzido à base de PU que se chama **coagulado**. Este nome é devido ao fato do PU ser colocado na presença de polímeros que fazem com que ele coagule e tome a forma de uma lâmina. Neste caso o próprio PU é que dá a espessura e a forma do produto. Este produto também é chamado de Non-Woven ou Não-Tecido pois ele não é produzido sobre um substrato tecido.

Existem duas formas de produzir o couro sintético à base de PU: Processo de Produção à Seco (Dry PU) e Processo de Produção à Úmido (Wet PU).

O PU produzido pelo sistema a seco "se notabiliza pela sua excelente tensão e aparência natural" (San Fang Corporate Databook, não-datado). O processo de fabricação de PU a seco é explicado abaixo:

"...espalhando uma fina camada de resina sobre um papel protótipo coberto por silicone, que foi tratado quimicamente (a superfície destes papéis *release* são suaves ou texturizadas, dependendo das especificações do pedido, e a textura do papel determina a textura da superfície do produto final). A resina é colocada através de um primeiro forno, aquecido entre 70°C a 150°C, em que o solvente MEK se evapora. Uma parte traseira apropriada, de tecido, é colada à resina e então o produto é colocado através de um segundo forno aquecido entre 100°C e 150°C. Finalmente, é mandado para a sala de formação que é mantida sob estrito controle de temperatura, para que ocorra o endurecimento apropriado [do produto]. Quando a resina estiver apropriadamente endurecida o papel *release* é tirado fora." (San Fang Corporate Databook).

Já o PU produzido pelo processo à úmido apresenta duas opções de tecnologia de produção: aplicação direta (*direct application*) e imersão (*dipping*). Ambos os processos dão ao produto "uma estrutura capilar semelhante ao couro natural sendo absorvente, flexível, macio e com boa ventilação" (San Fang Corporate Databook). Os dois processos são explicados abaixo:



"Na produção do PU pelo processo úmido de aplicação direta...uma fina camada de resina é aplicada sobre uma parte traseira básica de tecido...o material [então] é mergulhado em um tanque [onde] a resina reage com a água e condensa para formar um couro sintético com aparência bastante natural. Após a condensação estar completa e a resina endurecida, o material é submetido a uma segunda limpeza com água para remover o restante do solvente DMF e então é colocado em um forno para secar, após o que está pronto para os tratamentos de superfície.

Na produção do PU pelo processo úmido de imersão, ...o tecido básico é mergulhado em um tanque contendo a resina que completamente o satura. O resto do processo é similar ao processo direto" (San Fang Corporate Databook).

#### 7.5 - O SERVIÇO COMO COMPONENTE DO COURO SINTÉTICO

Existe um forte componente de serviço na comercialização do couro sintético que pode ser utilizado pelas empresas como uma possível vantagem competitiva sustentável. Os serviços citados abaixo são desempenhados pela maior parte das empresas da indústria. No entanto, aquele ofertante que tiver a melhor oferta de serviços terá um diferencial importante para disputar mercado.

O componente de serviços pode ser dividido em três itens.

1. Pesquisas de mercado - Todas as empresas de grande porte presentes no mercado nacional investem em pesquisas de moda, que junto com os avanços técnicos do produto, apresentam soluções estilísticas aos fabricantes de calçados. Isto só é possível

porque os ofertantes de couro sintético mantêm pessoas constantemente viajando em busca de novas tendências. Há uma grande preocupação em adequar os produtos dentro da tendência de moda e cores que o mercado deseja. O mercado interno tem tendências de moda duas vezes por ano: primavera/verão e outono/inverno. Geralmente existe a preocupação de acompanhar a tendência de moda dos tecidos.

2. Contínuo acesso ao produto - Outra faceta do componente de serviço do produto é dado pelo cuidado que as fábricas tem em manter os seus produtos constantemente disponíveis para escritórios de modelagem e agentes exportadores que possuem grande influência sobre a determinação dos componentes que estarão presentes no calçado. Em muitos casos o fabricante do calçado só vai entrar em contato com os fabricantes de insumos quando todas as matérias-primas já foram definidas e resta apenas a tarefa de comprá-las. Isto ocorre com mais frequência em sapatos para exportação, quando normalmente as companhias exportadoras definem junto com o cliente no exterior o tipo de produto que desejam e cabe ao fabricante de calçados apenas fabricá-lo dentro do que foi pedido.

Este mesmo serviço também é prestado às fábricas de calçados diretamente. Neste caso o modelista, gerente de produto ou gerente de desenvolvimento são assessorados pelo fabricante de laminado sintético ou seu revendedor.

3. Venda qualificada - A venda de couro sintético é altamente técnica. O profissional precisa muito conhecimento

sobre o processo de produção do material, sobre o processo de produção de calçados e como compatibilizar as diversas opções existentes de couro sintético com os produtos do comprador. Muitas vezes materiais quase idênticos carregam diferenças de preço de até 50% devido à composição do produto. O vendedor precisa saber quando a substituição de um material pelo outro pode tornar o produto do seu cliente mais competitivo sem perda da qualidade.

Faz parte do trabalho de venda esta assessoria ao cliente que muitas vezes não está capacitado a fazer a melhor escolha. Isto é particularmente válido para empresas de menor porte, que não possuem profissionais encarregados de desenvolvimento de produto.

#### 7.6 - LAMINADO SINTÉTICO E O COURO NATURAL

Utilizando-se do conceito de substitubilidade anteriormente citado<sup>7</sup>, é possível identificar claramente o laminado sintético como um substituto para o couro natural, pois a medida que o preço do segundo aumenta a demanda pelo primeiro também aumenta. A relação de substituição dos dois produtos explica inclusive a demanda mais acentuada do produto em países com população de baixa renda. Como as pessoas não podem comprar sapatos de couro natural, por serem inacessíveis ao seu poder de compra, elas compram de outros materiais, principalmente laminado sintético.

No entanto este mesmo argumento é utilizado para defender a hipótese de que o laminado sintético é um produto complementar

---

<sup>7</sup> Ver o item 3.4.

(não no sentido econômico do termo) do couro natural. Segundo esta hipótese, se não existisse o laminado sintético e outros substitutos do couro natural, este não seria produzido em quantidade suficiente para suprir a demanda mundial.

Reich (1990:1-2) diz que:

"uma comparação das propriedades do couro com as do couro sintético revela claramente que estamos lidando com duas classes de materiais completamente distintos, que não devem ser considerados concorrentes entre si, mas sim complementares um do outro". "Mesmo que a nível mundial ainda sejam produzidas 500.000 toneladas de couro cru, sabe-se que mesmo os solados de couro e, em menor escala, as solas internas dos calçados, foram sendo substituídos por outros materiais,"..."não tivesse havido este processo de substituição, o couro natural já não seria suficiente para suprir a demanda e, assim sendo, os materiais substitutos jamais representaram ameaça para a produção de couro natural".

Os *experts* entrevistados, bem como alguns participantes de outras áreas da indústria calçadista também consideram, dentro do enfoque defendido por Reich, o couro sintético um produto complementar ao couro natural.

### 7.7 - TENDÊNCIAS NO CONSUMO DE SINTÉTICOS

Numerosas razões fortalecem o aumento do uso do laminado sintético. A primeira que se impõe é a crescente dificuldade na obtenção de couro natural de boa qualidade que satisfaça a demanda cada vez maior do consumidor atual em relação a design, conforto e qualidade percebida.

Fischer (1989) coloca que "hoje em dia, é cada vez mais difícil a obtenção de uma pele na quantidade e com a qualidade desejada. Tal resulta da dificuldade da obtenção de peles em bruto, atendendo a que a oferta é inferior ao incremento mundial da procura". Reich (1990:1) diz que "comparando-se a produção de couro com a demanda de produtos manufaturados em couro, constata-se a necessidade objetiva do desenvolvimento de substitutos para o couro, comprovada com dados numéricos."

Várias são as razões para esta diferença entre oferta e demanda:

1) Fischer (1989) coloca que "o número de peles para a produção de curtidos cresce mais lentamente do que a população humana". Segundo Reich (1990:4-5) "ao longo de várias décadas do século XX verificava-se uma proporção constante entre o crescimento populacional e o aumento de rebanhos. Para cada 1000 pessoas, tínhamos aproximadamente 320 cabeças de gado. Documentos mais recentes da FAO demonstram que esta proporcionalidade não se manteve, entre outros motivos pela alteração dos hábitos alimentares (preferência por carnes brancas - aves e peixes) e o aumento extraordinário no consumo de carne de porco". Esta relação é apresentada no gráfico 1.

O crescimento de calçados e artigos de couro cresce a taxas maiores do que a população, evidenciando um aumento de renda per capita e/ou preferência por produtos de couro. Além disso é possível visualizar no gráfico que a população cresce mais rapidamente do que a oferta de couro natural. Estes descompassos

certamente indica a necessidade para o desenvolvimento de substitutos para o couro. A tendência dos hábitos alimentares citadas anteriormente tendem a agravar esta situação.

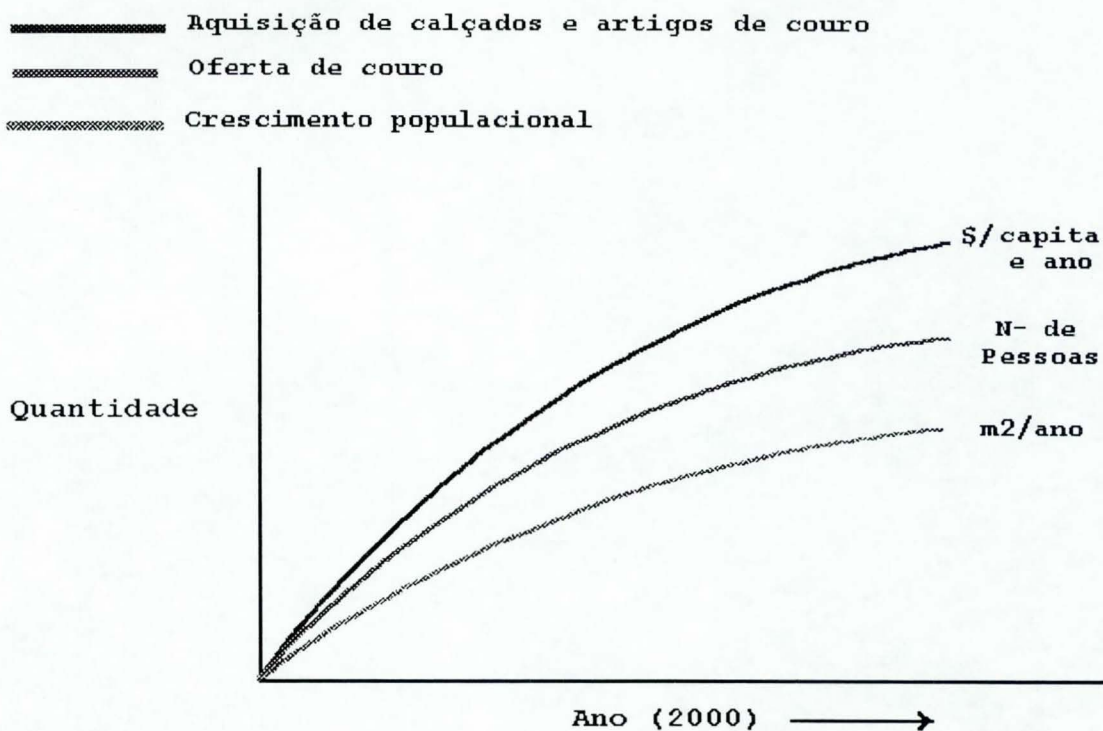


Gráfico 1 - Relação entre o aumento da população mundial, o suprimento de couro e a demanda por artigos de couro. Fonte: Reich, 1990.

Dado que as peles em bruto são um subproduto do abate de gado, é de se supor que estas dificuldades só aumentarão caso não ocorra uma mudança nesta tendência alimentar.

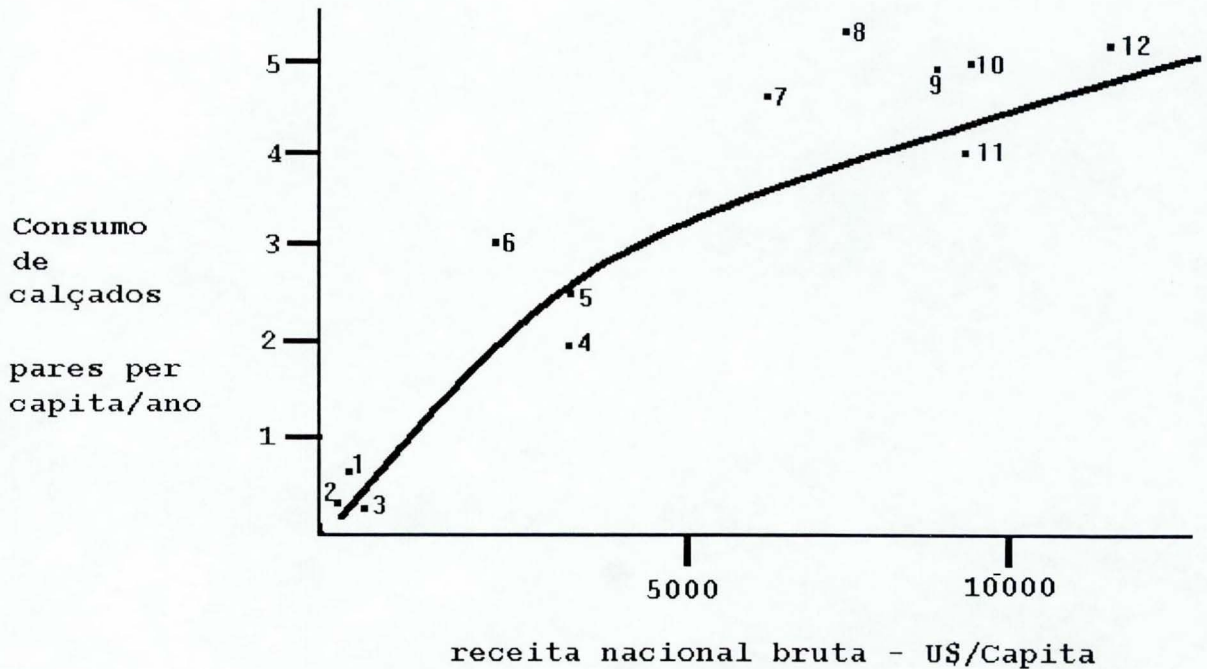
2) Os maiores índices de crescimento populacional ocorrem em regiões que não permitem um crescimento proporcional do rebanho bovino. Normalmente são países pobres em que a maior

parte da população não tem renda suficiente para consumir carne habitualmente. Porém continua a existir a demanda por calçados.

3) Nos países industrializados e em alguns países com elevados níveis de crescimento registra-se um aumento do nível de riqueza das pessoas fazendo com que aumente a demanda por couro em calçados, vestuário e estofamento de móveis e automóveis. Segundo Reich (1990:5):

"o aumento do poder aquisitivo, a crescente valorização e a preferência por produtos naturais em geral, favoreceram o couro natural mesmo em setores onde já existem substitutos sintéticos em que a relação preço/rendimento é até melhor, como por exemplo nos acessórios e nas malas e bolsas de viagem."

Conforme é apresentado no gráfico 2, existe uma relação positiva entre o consumo de calçados e o nível de vida. À medida que o nível de vida de um país (medido pela receita nacional bruta per capita) melhora, aumenta o consumo de calçados.



- |           |            |               |
|-----------|------------|---------------|
| 1. Egito  | 2. Índia   | 3. Nigéria    |
| 4. Grécia | 5. Espanha | 6. Iugoslávia |
| 7. Japão  | 8. França  | 9. Alemanha   |
| 10. USA   | 11. Suécia | 12. Suíça     |

Gráfico 2 - Relação entre a receita nacional e o consumo de calçados. Fonte: Reich, 1990.

4) O couro natural não é tão versátil quanto o couro sintético. O sintético pode ser apresentado em um número quase infinito de combinações de textura, cor, espessura, resistência e até cheiro. Isto vem ao encontro do que os estilistas de moda e fabricantes desejam. "Devido à possibilidade de se produzir o material em qualquer cor ou aspecto, é fácil entender o porquê de os estilistas e profissionais de moda acharem o couro sintético (PEPU) um material fascinante para trabalhar" (Kjelleren, 1990:62).



O especialista em couro, Dr. Heitor Oliveira Silveira, aponta outras razões que podem vir a diminuir ainda mais a oferta de couro para a fabricação de calçados. Segundo ele o couro tende a ser utilizado cada vez mais como alimento. Isto ocorrerá de duas formas: como tripa para embutidos (salsichas) e como gelatina. Tanto a tripa como a gelatina tem, proporcionalmente, valor de venda superior ao de um sapato. Além disso a indústria farmacêutica, cosmética e fotográfica também demandam cada vez mais a gelatina como insumo importante de seus produtos.

#### 7.8 - SUPERIORIDADE DO COURO SINTÉTICO EM FUNÇÃO DA APLICAÇÃO

O setor de tênis esportivos depõe como exemplo da importância que a versatilidade dos materiais empregados na fabricação de calçados tem hoje em dia. Muitas das inovações técnicas e de estilo encontradas recentemente só foram possíveis graças ao uso de sintéticos de alta qualidade.

Segundo um entrevistado, representante de um dos maiores fabricantes de tênis esportivos do mundo, foi provado através de testes físicos que um tênis confeccionado com couro sintético é superior em qualidade a um mesmo tênis fabricado com couro natural. As razões para isto são as seguintes:

a) Apesar do couro natural permitir a "atividade respiratória" devido à "porosidade e, também, ao caráter hidrófilo do colágeno", (Reich, 1990:7) o tênis feito de couro natural não permite ao pé transpirar pois sobre o cabedal é aplicada uma

camada de tinta e verniz que impede a ventilação. Com o suor do pé o tênis absorve a transpiração ganhando peso, o que explica porque tênis de couro, a medida que ficam mais velhos, ficam pesados. "O couro tem a propriedade única de acumular 25 a 30% de seu próprio peso, mantendo-se seco ao toque" (Reich, 1990:7). No entanto a umidade permanece no interior do calçado permitindo a proliferação de germes e bactérias nocivas à saúde humana.

O couro também não apresenta impermeabilidade, "pelo contrário, tendo em vista que a estrutura das fibras do colágeno é de 'poros grandes'" (Reich, 1990:7). Esta característica contribui para a infiltração de elementos nocivos ao pé humano.

É possível conseguir-se couro natural de alta qualidade impermeáveis e com baixo nível de absorção de água. Porém isto ocorre a um custo muito superior ao do couro sintético com idênticas características.

b) O tênis de couro sintético moderno é feito com materiais que apresentam microporosidades que permitem a efetiva transpiração do pé ao mesmo tempo em que não permitem a entrada de água. O produto também não absorve o suor, mantendo o seu peso inalterado durante a sua vida útil. Comparativamente, o couro sintético usado na fabricação de tênis esportivos é mais leve que o couro natural, tornando o produto mais indicado para a prática de esportes.

Segundo o representante de um grande fabricante mundial de tênis, algumas empresas exigem que os seus fornecedores de couro

sintético entreguem apenas produtos que possuam um tratamento antimicrobiano que evita o surgimento dos germes e bactérias causadores de doenças do pé.

## CAPÍTULO 8 - O MERCADO BRASILEIRO DE LAMINADO SINTÉTICO

Existem três grupos estratégicos bem definidos atuando no mercado brasileiro: os pequenos ofertantes nacionais, os ofertantes estrangeiros e os grandes ofertantes nacionais. Cada grupo possui sua própria estratégia genérica de atuação. Dentro de cada grupo estratégico existem pequenas diferenças quanto ao grau de implementação da estratégia genérica e também devido à características organizacionais próprias.

### 8.1 - OS PEQUENOS OFERTANTES NACIONAIS

O primeiro é composto por cerca de 16 empresas de pequeno porte que em conjunto são responsáveis aproximadamente por 9,8% da comercialização total de sintéticos. A sua estratégia é posicionar-se como ofertante de baixo preço.

Estas empresas produzem artigos com o menor preço do mercado devido principalmente ao fato de normalmente oferecerem apenas uma opção de cor, o preto. O tempo médio estimado para produzir 200 metros de laminado sintético varia de 8 a 15 minutos e o tempo médio estimado para limpar a máquina para operar com uma nova cor é de 30 minutos.

O fato de produzir apenas uma cor e não precisar fazer pausas para adequar o equipamento para a mudança de cor permite a estas empresas oferecer ao mercado o menor preço.

O produto caracteriza-se por apresentar baixa qualidade, sendo por isto utilizado apenas na confecção de calçados para o segmento mais inferior do mercado. Estas empresas atendem um mercado formado basicamente por fabricantes de calçados de baixa qualidade. Não conseguem atingir nem mesmo o mercado varejista de couro sintético.

O problema da estratégia destas empresas é que o mercado calçadista trabalha com produtos de moda que requer extensiva pesquisa e investimentos na modificação de padrões de cor, textura, costuras, entre outros elementos. O produto por elas oferecido fica restrito a uma única opção de calçado. Como não existe diferenciação entre o produto ofertado por estas empresas, o preço passa a ser o único parâmetro para a decisão da compra. O fato do mercado de calçados ser muito fragmentado, influenciado por fatores comportamentais como a moda, e por isto mesmo demandando constantemente inovações, faz com que a competição via preço venha a ser inviável para a maioria destas empresas no futuro pois, como Porter (1986) coloca, poucas ou apenas uma empresa no mercado podem buscar a liderança de custo. Não podem existir 16 líderes de custo em um mesmo segmento.

É importante ressaltar a estratégia genérica de tais empresas não podem ser caracterizadas como liderança de custo/enfoque pois esta é caracterizada por preço baixo e rentabilidade superior a média da indústria, fato que não é apontado pelos entrevistados.

Estas empresas não apresentam condições de crescimento sem que decidam, e possam, fazer grandes investimentos em melhoria de qualidade e produção.

## 8.2 - OS OFERTANTES ESTRANGEIROS

É possível dizer que o segundo grupo estratégico tem apenas uma empresa chamada Coronet. Na verdade existem outros ofertantes estrangeiros que fornecem para o mercado nacional, mas em quantidades pouco significativas.

A Coronet nasceu na segunda metade dos anos 60 como produtora de peles "falsas" (*fake skins*) auto adesivas (World Footwear, 1993). Ela é uma especialista na fabricação de laminado sintético para forro.

A estratégia genérica da Coronet é a diferenciação baseada na qualidade do produto ofertado. Esta empresa com sede na Itália, exporta para o Brasil um volume considerável de couro sintético que é usado exclusivamente na fabricação de calçados. A razão para que esta fábrica tenha conseguido sucesso no mercado brasileiro é que ela é representada no Brasil por uma empresa que é também a maior exportadora de calçados nacional chamada Topázio. Esta empresa (Topázio) é a sócia brasileira de uma das maiores empresas de importação/exportação do mundo chamada Fischer & Camutto.

Segundo informações de alguns experts, a Topázio mantém um relacionamento comercial muito estreito com três das maiores fábricas de calçados para exportação do Brasil: Reichert,

Paquetá e Schimidt Irmãos. Estas fábricas não produzem para o mercado interno. Toda a produção de cada uma delas é comprada integralmente pela Topázio e exportada para os Estados Unidos e Europa, dois mercados que demandam produtos sofisticados.

A produção conjunta das três fábricas já chegou a 150.000 pares de sapato por dia. Hoje ela oscila em torno de 80.000 pares de sapatos/dia. Este número por si só dá a magnitude do poder exercido pela Topázio sobre as decisões de produto. Quando a Topázio coloca os pedidos de uma nova coleção ela define quais as matérias-primas que deverão ser usadas, incluindo as cores e as quantidades. Para iniciar a fabricação dentro dos prazos exigidos a fábrica precisa comprar o produto da Coronet que é, sempre o indicado para o forro.

Em um segundo momento a fábrica é livre para procurar um fornecedor em condições de fornecer o mesmo produto com preço inferior. Neste caso, mesmo produto significa mesma cor, textura, maciez, durabilidade, etc. O produto deve ser igual ao original especificado pelo comprador, que como já foi dito é a Topázio. Isto, no entanto, é relativamente fácil de ser conseguido, na maioria das vezes, pela maior parte dos fabricantes de couro sintético internacionais e, dependendo do produto, pelos três grandes ofertantes nacionais.

A partir de uma amostra do produto original eles fazem uma contra-amostra que, sendo aprovada, é comprada e colocada em produção. Ocorre que, quando chega o momento de substituir o produto especificado pela Topázio pelo similar nacional ou

estrangeiro, a produção do modelo já está chegando ao seu final e sobram apenas pequenas quantidades de insumos para serem compradas.

Este processo resulta em uma participação estimada de mercado que varia de 10% a 38% do mercado total dependendo da fonte de informação. No entanto o conjunto de informações recolhidas durante o trabalho indica que o dado mais confiável é algo em torno de 25%. O produto da Coronet é usado exclusivamente para forro, normalmente de PU, que apresenta em alguns momentos maciez e aparência superior ao couro natural. O produto ofertado pela Coronet é reconhecidamente melhor que o dos concorrentes nacionais. O Amia, seu principal produto atualmente, é um forro que é chamado pela fábrica de "a outra pele" porque é capaz de fazer tudo que uma pele natural pode (World Footwear, 1993).

### **8.3 - OS GRANDES OFERTANTES NACIONAIS**

O terceiro e mais importante grupo estratégico é formado pelos três maiores ofertantes de couro sintético do Brasil: a Mangotex, a Vulcan e a Cipatex. A tabela 13 apresenta alguns dados sobre as empresas, relativos aos anos de 1989, 1990 e 1991 (Balanço Anual). A Cipatex não aparece na tabela por não ser uma empresa de capital aberto. É interessante notar que houve mudanças em relação aos setores e subsetores em que as empresas foram apresentadas. Em 1990 as empresas aqui estudadas apareceram no setor de Química e Farmacêutica, no subsetor Transformadores de Plástico. Em 1991 apareceram novamente em



Química e Farmacêutica, mas no subsetor Plásticos/Diversos. No ano de 1992 foram deslocadas para um novo setor, Plásticos e Borrachas, e para o subsetor Diversos.

As posições no ranking também variam enormemente dependendo do subsetor em que são colocadas. O próprio DECEX do Banco do Brasil não possui critérios claros de classificação do produto conforme foi verificado pelo autor quando da solicitação de dados secundários para o presente trabalho.

Os dados servem para fazer uma comparação direta entre o desempenho da Vulcan e da Mangotex.

É possível concluir analisando as tabelas 13, 14 e 15 que a situação econômica do país, especialmente em 1990 com o Plano Collor, influenciou no resultado das empresas. A Vulcan reduziu velozmente o número de funcionários sendo acompanhada pela Mangotex. Ambas as empresas também diminuíram sua liquidez corrente indicando um aumento do endividamento, possivelmente causado pela diminuição da rentabilidade e faturamento.

TABELA 13 - INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO RELATIVAS A 1989 (FONTE: BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL)

Obs. - Os dados referentes a 31 de dezembro de 1989 foram originalmente apresentados em milhares de NCz\$ e convertidos para dólares comerciais com o objetivo de facilitar a comparação entre as tabelas 13, 14 e 15. Conversão realizada utilizando o dólar médio do ano.

Os dados estão expressos em milhares dólares comerciais.

	VULCAN	MANGOTEX
Rec. Operacional Liq. (médios)	52.379,12	14.637,88
Cresc. Real da Rec. Oper. (%)	18,2	3,9
Patrimônio Líquido Real	42.886,60	14.780,51
Lucro Bruto	27.493,12	8.932,65
Lucro Antes da Correção	22.268,80	6.255,68
Correção Monetária	- 11.817,48	- 4.069,38
Lucro Líquido Declarado	6.001,50	1.983,45
Investimentos	3.565,94	170,98
Dívidas Financeiras	3.193,87	3.346,19
Resultado Financeiro Líquido	5.195,54	20,25
Rent. Patrimônio pelo Lucro Liq. Antes da Correção (%)	51,9	42,3
Rent. Patr. pelo Lucro Liq. (%)	13,9	13,4
Liquidez Corrente	2,13	1,86
Endividamento Geral (%)	41,0	31,2
Número de Funcionários	3.069	1.077

TABELA 14 - INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO RELATIVAS A 1990 (FONTE: BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL)

Obs. - Os dados referentes a 31 de dezembro de 1990 foram originalmente apresentados em milhões de Cr\$ e convertidos para dólares comerciais com o objetivo de facilitar a comparação entre as tabelas 13, 14 e 15. Conversão realizada utilizando o dólar médio do ano.

Os dados estão expressos em milhares dólares comerciais.

	VULCAN	MANGOTEX
Receita Operacional Líquida	50.831,47	22.834,29
Cresc. Real da Rec. Oper. (%)	-15,9	35,0
Patrimônio Líquido Real	20.802,66	7.247,44
Lucro Bruto	22.113,37	10.218,75
Lucro Antes da Correção	3.418,79	1.198,99
Correção Monetária	-9.569,56	-3.214,16
Lucro Líquido	-6.149,01	-2.015,17
Dívidas Financeiras	443,37	1.777,61
Resultado Financeiro Líquido	-5.672,11	-4.280,84
Aquisições do Permanente	250,6	366,34
Origens de Recursos	1.592,8	2.002,23
Rent. Patrimônio pelo Lucro Liq. Antes da Correção (%)	16,4	16,5
Rent. Patr. pelo Lucro Liq. (%)	-29,5	-27,8
Aplic. em Perman./Origens (%)	15,7	18,2
Liquidez Corrente	1,84	1,29
Endividamento Geral (%)	45,6	47,4
Número de Funcionários	2.340	1.023

TABELA 15 - INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO RELATIVAS A 1991 (FONTE: BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL)

Obs. - Os dados referentes a 31 de dezembro de 1991 foram originalmente apresentados em milhões de Cr\$ e convertidos para dólares comerciais com o objetivo de facilitar a comparação entre as tabelas 13, 14 e 15. Conversão realizada utilizando o dólar médio do ano.

Os dados estão expressos em milhares dólares comerciais.

	VULCAN	MANGOTEX
Receita Operacional Líquida	37.380,80	18.018,62
Cresc. Real da Rec. Oper. (%)	-12,6	-6,3
Patrimônio Líquido Real	28.614,89	8.379,30
Lucro Bruto	13.649,04	6.338,5
Lucro Antes da Correção	-5.136,60	-1.120,60
Correção Monetária	-1.581,68	-2.074,85
Lucro Líquido	-6.718,28	-3.195,45
Dívidas Financeiras	6.804,36	3.608,82
Resultado Financeiro Líquido	-8.982,13	-3.610,68
Aquisições do Permanente	9.871,44	276,20
Origens de Recursos	12.568,11	-486,15
Rent. Patrimônio pelo Lucro Liq. Antes da Correção (%)	-18,0	-13,4
Rent. Patr. pelo Lucro Liq. (%)	-23,5	-38,1
Aplic. do Perman./Origens (%)	78,5	-56,8
Liquidez Corrente	0,74	0,92
Endividamento Geral (%)	38,2	46,1
Número de Funcionários	1.633	1.023

As três empresas deste grupo apresentam um bom nível de sofisticação na produção de couro sintético e oferecem uma gama muito grande de produtos para todos mercados demandantes de alguma forma de laminado sintético. Elas abastecem também a indústria automobilística e moveleira, entre outras, mas seu maior mercado é a indústria calçadista. Produzem laminado sintético para utilização em todos os componentes que são originalmente feitos de couro natural (com exceção do solado), especialmente forro e cabedal.

Trabalham basicamente com o couro sintético à base de PVC, mas começam a utilizar o PU para acabamento. Com algumas variações de grau, as três investem em Pesquisa e

Desenvolvimento de produtos e processos. O objetivo é alcançar maior similaridade do couro sintético com o couro natural em relação a sensação táctil do produto, seu aspecto visual e cheiro.

Existe a crença entre as indústrias nacionais de que a produção de couro sintético com qualidade idêntica a do produto importado é apenas uma questão de se ter acesso a matéria-prima de igual qualidade.

Uma das características deste grupo estratégico é relacionado ao preço dos seus produtos: são bastante similares, fazendo com que os clientes pensem em cartelização do setor. No entanto, segundo todos os três ofertantes, o que ocorre é uma extrema concentração de parte dos fornecedores dos insumos para a produção do couro sintético. Rhodia, Petroflex, Eletrocloro, Hoechst, Basf e CPPO são algumas empresas que fornecem os insumos necessários para a fabricação de couro sintético. Muitas delas estão em situação de quase monopólio, como é o caso da Eletrocloro, que fornece 90% das resinas consumidas pela indústria. Devido também ao seu grande porte os fornecedores detém grande poder de negociação, podendo impor preços e condições. Isto faz com que os preços finais dos ofertantes fiquem similares.

Todas as três empresas são exportadoras de couro sintético "in natura". Porém este não é um negócio significativo para elas no momento. O grande volume de negócios são realizados com empresas no mercado interno. No entanto uma parte significativa

de suas produções é exportada como insumo de calçados brasileiros vendidos ao exterior.

Os fabricantes de couro sintético são dependentes das exportações de sapatos assim como todos os outros componentes que formam o pólo calçadista gaúcho.

Cada fábrica apresenta características próprias que são analisadas abaixo em separado.

#### 8.3.1 - A Vulcan

É uma empresa subsidiária de uma grande multinacional americana do mesmo nome. Está presente no Brasil desde 1948. A Vulcan atua em várias áreas relacionadas com a produção de sintéticos. Ela faz desde painéis para automóveis até materiais para decoração. É a maior fornecedora de cartões de crédito confeccionados em plástico do país.

No Brasil, na área de couro sintético, ela atua com duas empresas distintas: a Vulcan e a Vera. A Vulcan é uma empresa ofertante de couro sintético à base de PVC e PU sendo que prepondera o couro sintético à base de PVC, aliás como é a regra nas indústrias nacionais. O PU é importado da própria matriz da Vulcan nos Estados Unidos. A Vera é o resultado de uma joint venture com outra empresa mas que atualmente é propriedade exclusiva da Vulcan. Após trabalhar dois anos a fábrica encontra-se fechada por causa dos custos de produção serem muito altos. Ela trabalha apenas com PU de alta qualidade. No entanto existe uma equipe de Pesquisa & Desenvolvimento trabalhando

normalmente dentro da fábrica no desenvolvimento de novos materiais.

O objetivo é reabrir a fábrica quando as alíquotas de importação baixarem para níveis competitivos em termos mundiais. A alíquota atual para a importação da matéria-prima é de 40% a 50% e espera-se que baixe para 12%.

Para este estudo a empresa do grupo que apresenta maior interesse é a Vulcan, por estar competindo normalmente no mercado. Sua estratégia genérica básica é a diferenciação. Faz parte de sua estratégia atuar apenas em segmentos que exijam qualidade e diferenciação. A empresa acredita que devido à sua alta tecnologia de produção é possível diferenciar o seu produto dos demais. Um dos exemplos de como pode ser conseguida esta diferenciação é referente à forma de processamento do produto. Como os produtos da Vulcan apresentam a impregnação do substrato perfeitamente fundida com a cobertura, isto permite que quando o corte seja feito utilizando uma determinada técnica o substrato não apareça. Esta característica dá ao produto melhor aparência e dificulta a sua identificação como sendo couro sintético por parte de pessoas leigas, mesmo quando ainda se apresenta "in natura". Este efeito é conseguido através de processos diferenciados de colocação do PU. No entanto a empresa reconhece que os compradores ainda tem dificuldade em distinguir estas diferenças de qualidade e portanto precisam ser educados para valorizar estes atributos do produto.

Existem mais de 600 cores a disposição dos clientes. O maior grupo comprador é formado por fabricantes de sapatos para exportação (60% do mercado da Vulcan), que compram basicamente para forro e palmilha. Os restantes 40% do mercado da Vulcan é formado por fabricantes voltados para o mercado interno. Estes clientes compram para palmilha e cabedal. A empresa trabalha com pedidos mínimos de 5000 metros, quantidade suficiente para se produzir 30.000 cabedais<sup>8</sup>. Uma pequena parte da produção é destinada também ao mercado revendedor. No mercado externo a empresa tem como principal cliente a Argentina para a compra do produto "in natura". A empresa exporta cerca de 5% de sua produção.

A estratégia de preço é mantê-lo em torno de 15% mais caro do que os concorrentes nacionais, mas mantendo uma boa margem em relação ao preço da Coronet. O couro sintético da Vulcan é em média 40% mais barato do que o couro sintético importado.

A Vulcan apresenta algumas vantagens competitivas importantes: é subsidiária de uma grande empresa americana com bastante capital e disposta a investir no mercado. Além disto tem bastante tecnologia de produção e o seu produto apresenta alta qualidade.

As suas principais dificuldades competitivas derivam exatamente de uma de suas qualidades.

---

<sup>8</sup> O cabedal é a parte externa do sapato. É a parte do sapato responsável pelo maior consumo de material.

Por ser uma empresa grande, e multinacional, ela não apresenta muita flexibilidade e sofre mais com congelamentos, choques e outras políticas derivadas de ações governamentais. Outro ponto que a empresa busca melhorar é aumentar sua agilidade em relação ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Recentemente, a empresa adotou uma estratégia promocional que até então não havia sido utilizada que é a participação em feiras. Como é comum no mercado industrial a Vulcan, assim como os seus concorrentes, privilegia a promoção dos seus produtos através dos contatos de venda pessoal, quando é possível mostrar ao cliente toda a potencialidade dos produtos e apresentar a empresa com mais cuidado.

### 8.3.2 - A Cipatex

A Cipatex é uma empresa nacional que cresceu a partir da fabricação de couro sintético. Atualmente é proprietária de uma transportadora e outras empresas não relacionadas com couro sintético. Sua linha de produtos é composta por couro sintético à base de PVC dirigidos para a indústria de sapatos, estofados, automóveis, bolsas, vestuários e afins. A empresa está introduzindo produtos à base de PU e coagulado.

Por ser nacional e ter crescido junto com os fabricantes de calçados brasileiros ela enfatiza bastante a relação de parceria que a une a seus clientes.



Entre os clientes considerados parceiros fiéis estão alguns dos grandes fabricantes de sapatos do Brasil como Grendene, Azaléia (maior fabricante de sapatos do Brasil) e Almiro Grings (calçados Piccadily). Além dos fabricantes, a empresa atende também a revendedores, empresas comerciais que compram o produto para revender a pequenos e médios fabricantes ou em situações de emergência (quebra no fornecimento). O processo de compra é caracterizado pela periodicidade mensal. Na área calçadista a empresa vende basicamente para a confecção de forro e cabedal.

A visão de um executivo da empresa é de que, atualmente, o processo de compra está sendo feito de forma muito cautelosa e profissional por parte do mercado. Há uma maior profissionalização da função de compra: maior cuidado com os custos, melhor conhecimento técnico do produto comprado, busca da correta adequação entre qualidade pretendida e material empregado e maior pesquisa de opções de fornecimento. Isto é derivado do fato de que os clientes dos fabricantes de calçados (os lojistas) estão também mais cautelosos. Tudo ocorrendo em função do momento econômico pelo qual o país atravessa.

A empresa exporta produto "in natura" e tem na Argentina e Chile seus principais clientes.

O preço de venda dos produtos da Cipatex acompanha o dos outros dois concorrentes. A margem de lucro é considerada pequena.

O mercado é segmentado por tipo de comprador. A indústria automobilística, por exemplo, demanda um produto muito diferente daquele demandado pela indústria calçadista devido a diferente utilização do produto.

A distribuição dos produtos da Cipatex é feita diretamente da fábrica para os clientes, mas a venda é realizada por representantes distribuídos por regiões.

O representante da empresa considera que a estratégia da Cipatex para competir no mercado é de qualidade e serviço pois o mercado é considerado muito exigente e complexo. No entanto, a Cipatex parece ser a empresa com a imagem mais fraca em relação a qualidade de produto quando se considera as três grandes ofertantes do mercado. Também pode ser considerada uma seguidora quanto a lançamentos de novos produtos. A sua verdadeira estratégia parece consistir em diminuir os seus riscos investindo em produtos que já tenham sido testados no mercado.

O representante da empresa acredita que os pontos mais fortes da Cipatex são credibilidade que ela possui junto aos clientes e a conseqüente segurança que estes possuem de que vão receber o produto comprado da forma que foi negociada. A empresa orgulha-se de ser solidária com seus clientes e de implementar um efetivo conceito de parceria.

### 8.3.3 - A Mangotex

É a maior ofertante de couro sintético do mercado nacional, e 100% nacional. Sua fundação data de 1966. É a líder em inovação de produto, sendo a responsável pelo ritmo de introdução de novos produtos no mercado.

Considerando-se os ofertantes deste grupo, a Mangotex acredita possuir uma participação no mercado de laminado sintético para calçados equivalente ao dobro do concorrente mais próximo. Os outros dois ofertantes concordam que a Mangotex é o maior ofertante do mercado, incluindo-se os ofertantes estrangeiros.

A empresa só fabrica produtos à base de PVC. O PU é utilizado apenas para o acabamento de determinados itens. A sua linha de produtos apresenta mais de 900 cores disponíveis para os clientes. Os executivos da empresa consideram o produto de alta qualidade e impossível de ser diferenciado de um similar importado quando colocado no calçado.

A Mangotex posiciona-se como uma especialista em fornecer à indústria calçadista. Cerca de 80% de sua produção é destinada para este setor. O restante é dividido entre fabricantes de malas, pastas e estofados.

Um pouco menos da metade da produção da fábrica é destinada ao Rio Grande do Sul para utilização na fabricação de calçados. O mercado interno absorve 80% da produção da empresa. Os outros 20% são exportados "in natura" para a América Latina,

especialmente para o México. Atualmente a fábrica está em negociações para fornecer para o Leste Europeu.

Assim como as outras empresas, a Mangotex se apresenta como uma empresa voltada para as necessidades do cliente. O seu representante relatou que a Mangotex considera fundamental o relacionamento fornecedor-cliente no mercado de sintéticos e investe na melhoria desta relação.

O serviço ao cliente recebe atenção preferencial dentro da empresa. O objetivo é de proporcionar ao calçadista todas as facilidades para a compra, desenvolvimento de calçados e processos, e venda dos produtos que recebem couro sintético. Dentro deste enfoque o modelista recebe atenção especial por reunir em si o poder de decisão sobre várias dimensões da compra. Ele pode dar início ao processo de compra quando é ele que define, pelos seus conhecimentos de moda e de produção de calçados, que a empresa necessita de um determinado tipo de calçado e/ou material para compor a coleção a ser vendida. Mas o modelista pode agir também como um obstaculizador, quando não permite que outras pessoas que compõem o grupo de compra venham a ter maior familiaridade com algum tipo de insumo que ele considere desnecessário ou que por outras razões não deseje favorecer.

Mas o papel principal do modelista é como um dos decisores de padrões técnicos aceitáveis dentro dos quais o comprador poderá buscar alternativas de preço, prazos, entre outras.

A empresa possui duas fábricas, uma em Santo Amaro e a outra em Itu, ambas no estado de São Paulo e três filiais, localizadas em Canoas, Novo Hamburgo e Curitiba. A unidade de Santo Amaro dedica-se a fabricação de laminado sintético para calçados. A unidade de Itu fabrica produtos relacionados com a transformação de derivados plásticos porém sem relação com a indústria calçadista. São itens como por exemplo mangueiras para motores. Esta fábrica atende basicamente a indústria automobilística e responde por cerca de 40% do faturamento total da empresa.

## CAPÍTULO 9 - PERSPECTIVAS PARA UM NOVO ENTRANTE

A entrada de um novo ofertante de laminado sintético no mercado brasileiro, mais especificamente desenvolvendo uma planta industrial no Brasil, é tida como inevitável por vários entrevistados. Na verdade já existem duas novas empresas produzindo laminados sintéticos a base de PVC e investindo com o objetivo de se tornarem grandes ofertantes da indústria calçadista: a CST Termoplásticos, ligada ao grupo Econômico com sede na Bahia (A Revista do Econômico, 1993), e a Dublauto com sede em Novo Hamburgo.

Alguns dos fatores estruturais que tornam a indústria de laminados sintéticos potencialmente lucrativa já foram previamente apresentados mas podem ser sintetizados aqui.

São eles: o descompasso entre o crescimento da população mundial e a oferta de couro natural; a grande indústria calçadista brasileira e sua tendência de crescimento; a tendência de crescimento do consumo de tênis esportivos no mercado nacional; a versatilidade do laminado sintético e, muito importante, a boa relação preço-benefício apresentado pelo produto.

Segundo o especialista em couro, Dr. Heitor Silveira, o Brasil deverá consumir cada vez mais calçados à base de

sintéticos. Ele estima que nos próximos sete a oito anos a indústria de laminados sintéticos para calçados apresente um faturamento de um bilhão de dólares. Ainda segundo ele, além da entrada de novos ofertantes de laminado sintético no mercado brasileiro, é muito provável a entrada de ofertantes de PU (poliuretano), matéria-prima básica para a fabricação de um produto de alta qualidade. A Stahl, empresa da área química ligada a uma multinacional alemã, está bem próxima de iniciar a produção de PU no Brasil. Isto facilitaria a entrada dos fabricantes de laminado sintético já que a falta desta matéria-prima impede que os fabricantes sediados no país possam atingir os níveis de qualidade dos ofertantes estrangeiros.

Os fatores estruturais apresentados acima indicam um grande potencial de crescimento da indústria de sintéticos, mas o sucesso na entrada é função das habilidades e competências que o entrante possui. Neste contexto é importante analisar alguns parâmetros que podem ser considerados pelos entrantes potenciais.

Dentre os parâmetros que Porter (1986) coloca como válidos para a definição da entrada, a maior parte, conforme foi dito, deve ser analisada levando em conta as peculiaridades do entrante. No entanto dois dos parâmetros tendem a afetar a decisão de entrada de qualquer candidato na indústria de laminado sintético, especialmente se o objetivo for concorrer com os líderes.

1) O equilíbrio das forças estruturais da indústria de couro sintético.

No presente a indústria apresenta-se em equilíbrio. Todos os participantes conhecem os seus pontos fortes e fracos bem como os dos concorrentes. Não existem ilusões quanto ao esforço necessário para modificar as posições de mercado de cada um dos participantes. De uma maneira geral as empresas apresentam muitas características que as colocam dentro da classificação de Porter (1989:196-199) de bons concorrentes<sup>9</sup>:

- os entrevistados demonstraram compreender as regras da indústria;

- possuem hipóteses realistas a respeito do quanto podem crescer e de que forma isto é possível;

- conhecem os custos de investimentos e manutenção das estruturas da indústria; e

- e desejam a geração de caixa no negócio.

Os investimentos são considerados muito altos para que as empresas entrem em choque direto e que isto possa redundar em prejuízo para elas.

Tais características não significam, no entanto, que os competidores estão imóveis e satisfeitos com as suas posições.

---

<sup>9</sup> Isto não significa que não apresentam também algumas características de maus concorrentes. Porter (1989) coloca que todas as empresas podem ser enquadradas dentro das duas classificações, dependendo de qual variável está sendo analisada.



Mas a concorrência tende a ocorrer através de melhorias de qualidade do produto, produtividade e serviço ao cliente. Geralmente este tipo de competição é bastante positiva para as empresas sediadas no país pois eleva seus padrões de qualidade e desempenho, beneficiando todo o canal de distribuição. Isto ocorre porque aumenta o potencial competitivo dos ofertantes locais frente a ofertantes estrangeiros, beneficia também o produto de seus clientes, os calçados, fazendo com que aumente a competitividade destes, o que tende a incrementar as exportações. Todos ganham porque o mercado tende a crescer em tamanho devido ao ganho de produtividade e qualidade.

Também trabalham para a manutenção do presente equilíbrio outros fatores:

- As fontes de matéria-prima são grandes o suficiente para suprir todos os participantes e nenhum deles tem poder de, individualmente, influenciar os fornecedores.

- Todas possuem boas informações do mercado. Isto é facilitado pela grande concentração da indústria de couro sintético e também pela grande concentração geográfica da indústria calçadista.

- A demanda pelo tipo de produto fabricado no país está crescendo de forma estável.

Mas alguns fatores podem vir a romper o equilíbrio atual da indústria:

a) A crescente liberalização das importações de matéria-prima, insumos e equipamentos. Isto modifica algumas condições estruturais da indústria e conseqüentemente as posições estratégicas dos participantes. Pode-se prever maiores facilidades para os ofertantes com matriz no exterior, como a Vulcan, e aqueles que apenas exportam para o Brasil.

b) A tendência de desenvolvimento de calçados, especialmente tênis esportivos, que utilizam alta tecnologia de produção e de insumos. Este tipo de calçado está forçando o desenvolvimento acelerado de novas tecnologias de produto e produção que podem tornar obsoletos os equipamentos e instalações existentes no país. As empresas sediadas no Brasil precisarão investir crescentemente em P & D, equipamentos e técnicas de produção para não perderem competitividade.

Tais fatores podem trazer modificações radicais na estrutura da indústria, com a entrada de novos concorrentes ou o fortalecimento acentuado de um ou mais dos participantes atuais.

2) O grau de retaliação por parte dos participantes da indústria.

Apesar da indústria de laminados sintéticos se encontrar em equilíbrio é impossível formular hipóteses confiáveis em relação ao tipo de ação que cada participante implementará caso ocorra a entrada de novos elementos na indústria. No entanto, pode-se supor que haverá retaliações em graus variados de intensidade, pois existem poucos ofertantes de porte no mercado e cada um

deles ocupa uma posição segura, que lhe permite trabalhar com lucro e objetivar o crescimento. É certo que tentarão manter suas posições em face de um novo concorrente.

### 9.1 - AS BARREIRAS DA INDÚSTRIA DE LAMINADO SINTÉTICO

Abaixo são discutidas as barreiras identificadas no mercado de couro sintético e que terão de ser transpostas pelos entrantes.

É importante ressaltar que o foco da análise destas barreiras é voltado para as empresas que desejarem entrar para servir o segmento mais exigente do mercado em relação a qualidade, que é também o mais lucrativo, formado pelos fabricantes de calçados para exportação, fabricantes de tênis e outros calçados de boa qualidade para o mercado interno. Basicamente tal ofertante entraria para concorrer com os três grandes ofertantes nacionais, a Coronet e outros estrangeiros que detém conjuntamente mais de 90% do mercado.

1) Necessidade de Capital - Esta é uma barreira reconhecida por todos os entrevistados e reputada como fundamental para uma entrada de sucesso. É necessário capital para compra de equipamentos, construção de instalações, recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, construção de um sistema de distribuição abrangente e eficaz, sustentação do período de fluxo de caixa negativo que a empresa vai enfrentar no princípio e resistir às retaliações competitivas que poderão ocorrer em graus diferentes. Além disso, é necessário a previsão de um fluxo

estável de investimentos em P & D sem o qual a empresa terá a sua posição competitiva rapidamente inviabilizada.

2) Economia de Escala - Um entrante neste mercado não pode fazê-lo em pequena escala. É necessário um volume de produção mínimo para que os custos unitários de produção e distribuição não inviabilizem a posição da empresa desde o princípio. Segundo a estimativa de um expert do setor, uma fábrica precisa produzir no mínimo 100.000 metros de couro sintético por mês para ser competitiva. Isto significa um faturamento mínimo de 180.000 dólares por mês. Cerca de 12% do faturamento mensal médio do maior ofertante nacional é a Mangotex, no período de 1989 a 1991.

3) Diferenciação do Produto - É importante que a empresa que vá entrar no mercado consiga diferenciar seu produto. As possibilidades para isto são bastante limitadas. A empresa pode buscar a liderança tecnológica no setor ou então a diferenciação através de um alto nível de serviço. Em ambos os casos ela defrontar-se-á com empresas já instaladas no mercado que buscam estes mesmos objetivos estratégicos.

Um exemplo de diferenciação pelo nível de serviço é dado pelo suporte que é proporcionado aos fabricantes de calçados. Quando o calçadista coloca o produto do fabricante de couro sintético em um calçado de sua coleção ele precisa estar seguro de que vai ser abastecido quando for iniciada a produção em massa do calçado. Este fator provoca maior complexidade na relação fornecedor/comprador quando se sabe que é difícil

determinar a quantidade de venda que um determinado calçado irá atingir. O calçadista pode prever a venda de 10.000 unidades e vender 40.000 unidades. Neste caso ele precisa fabricar e entregar o que foi vendido sob pena de perder clientes e fatia de mercado.

Se o calçado é para exportação, este suporte torna-se mais importante ainda. O não cumprimento de um pedido pela falta de matéria-prima para a fabricação do produto pode acarretar pesadas multas contratuais que podem redundar em prejuízo na operação. Mesmo o atraso no fornecimento da matéria-prima acarreta sérios prejuízos financeiros para a empresa, pois ela será obrigada a despachar a mercadoria via aérea e arcar com fretes muito mais elevados do que o previsto.

Os três grandes fabricantes presentes no mercado brasileiro possuem a confiança dos seus clientes. Para um entrante obter esta confiança é necessário alguns anos de investimento na construção da marca. Esta barreira é uma das mais difíceis para ser superada.

4) Vantagens de Custos Independente de Escala - As empresas que já fazem parte do mercado podem diminuir os seus preços para contra-atacar um entrante devido a curva de experiência obtidas principalmente na venda e distribuição do produto. No entanto, é importante ressaltar que uma empresa que já atenda aos clientes de laminado sintético podem enfraquecer esta vantagem devido ao seu próprio trabalho de venda e distribuição.

Isto também é importante em relação à vantagem de custo que os participantes já possuem em Pesquisa & Desenvolvimento. Este é um investimento caro e de retorno incerto. No entanto, as empresas do mercado partem de um patamar mais avançado do que a maioria dos entrantes potenciais, com exceção de competidores estrangeiros que também atuam no setor de laminado sintético. A própria formação de um departamento de P & D competitivo demanda tempo e capital substancial. É claro que uma eventual mudança radical na tecnologia de produção de laminado sintético deixaria todas as empresas em um mesmo nível relativamente ao domínio de tecnologia.

## 9.2 - POTENCIAL DE SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS POR TIPO DE ENTRANTE

Estas barreiras afetam de forma diferente o entrante, dependendo da indústria em que se encontra, porte, objetivos empresariais, entre outros fatores. Existem determinados tipos de empresas que terão mais facilidade em transpor estas barreiras e realizar uma entrada bem sucedida. Algumas também terão mais vantagens na entrada. Abaixo são discutidos e analisados cada um destes tipos de empresas, seus possíveis objetivos estratégicos e também as potencialidades diversas que cada um apresenta para obter sucesso na entrada.

### 9.2.1 - Os Curtumes

Para estas empresas a entrada na indústria de couro sintético teria como objetivo principal uma estratégia de diversificação do tipo negócios relacionados-restritos (Michel &

Hambrick, 1992:11). As empresas curtumeiras poderiam diversificar em torno de alguns recursos por elas já desenvolvidos e plenamente dominados, como por exemplo, o conhecimento profundo do mercado calçadista. Muitas das habilidades das empresas poderiam ser transferidas nos dois sentidos. Ao contrário de buscar uma diversificação em um ramo completamente diferente, e portanto potencialmente mais arriscado, a entrada no mercado de couro sintético pode ser visto como uma forma de complementação da linha de produto, em que a empresa poderia compartilhar muitas de suas atividades. Existem vantagens claras derivadas desta ação:

a) A empresa passa a fornecer para aqueles segmentos em que o couro natural não é competitivo devido ao seu alto custo ou simplesmente não é adequado.

b) Ela cria uma alternativa estratégica para o caso do couro natural enfrentar dificuldades de mercado, fornecimento, ou qualquer outra modificação negativa para o setor. Um exemplo desse tipo está ocorrendo atualmente. Os calçadistas estão importando couro *crust* (semi-acabado) da Argentina para garantir um fluxo regular de matéria-prima a um custo constante. A razão para isto "é a disparada dos preços praticados pelos frigoríficos brasileiros" (Zero Hora, 23/1/1993). Segundo o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados), Horst Volk, "as cotações do couro verde saltam semanalmente e em índices superiores à variação cambial, inviabilizando a continuidade do abastecimento junto as fontes

domésticas, para as indústrias calçadistas e aos próprios curtumes, que, igualmente, sofrem as pressões altistas sobre a matéria-prima" (Zero Hora, 23/1/1993).

c) O couro sintético é um produto que prospera mais velozmente quando o mercado está recessivo. O oposto ocorre com o couro natural devido a perda de poder aquisitivo pelo consumidor final que o impede de comprar produtos feito deste material, normalmente mais caros. Existe uma complementaridade de linhas a ser exploradas.

d) Conforme citado, a empresa pode construir em cima de seus recursos e habilidades: amplo conhecimento do mercado calçadista, do comportamento de compra das fábricas de calçados, forma de negociação, pessoas chaves na indústria, entre outras.

e) As empresas curtumeiras já possuem um nome no mercado que, variando de empresa para empresa, transmite prestígio e respeito. É relativamente fácil para estas empresas transferir estas qualidades intangíveis para outros produtos. Isto facilita a penetração de mercado com o novo produto.

f) Normalmente estas empresas possuem uma estrutura de distribuição bem dimensionada, capaz de cobrir de forma eficiente os mercados calçadistas brasileiros. Esta habilidade distintiva permite aos curtumes transpor uma barreira difícil existente neste mercado.



Os curtumes tendem a ter dificuldade com algumas barreiras para a qual não apresentam condição prévia que lhes facilite a entrada. São elas:

a) Necessidade de dominar o know-how de processos de produção e produto que são bastante diferentes daqueles do couro natural. As empresas precisariam investir fortemente em busca de tecnologia competitiva, equipamentos modernos e treinamento de pessoal.

b) Mesmo os curtumes de grande porte precisariam de um volume considerável de capital para iniciar as operações.

c) Independente do seu porte como curtume, a empresa precisará enfrentar a reação dos participantes do mercado à sua entrada. Conforme já foi visto, quando da entrada de um novo concorrente em um mercado composto por poucos participantes, o impacto tende a provocar retaliações competitivas pois, em um primeiro momento, isto significa dividir a demanda já existente com mais um participante.

Para superar, parcialmente, estas barreiras, os curtumes poderiam optar pela entrada via aquisição de um participante menor da indústria. As barreiras não são superadas de forma total pois, como já foi colocado, os pequenos ofertantes nacionais não dominam os processos mais complexos de fabricação de laminados sintéticos. No entanto, esta ação poderia ser também o primeiro passo de uma entrada em seqüência visando,

posteriormente, ingressar no grupo dos ofertantes mais qualificados do mercado.

Outra opção seria fazer uma *joint venture* com um ofertante estrangeiro. As habilidades dos dois parceiros se complementariam muito bem.

A entrada de um curtume no mercado de couro sintético é bastante viável porém parece improvável a médio prazo. As principais razões para isto são:

a) Segundo a maior parte dos entrevistados, os curtumeiros não demonstram intenção em diversificar o seu negócio.

Isto se deve principalmente à visão empresarial vigente no meio curtumeiro. Existe uma tecnologia disponível (porém ainda não existente no Brasil), chamada *split leather*, que é ainda mais similar ao trabalho do curtume e que poderia ser o primeiro passo para o investimento em couro sintético. Trata-se do processamento do couro natural da seguinte maneira:

1. O couro é seccionado em duas metades, separando a parte interior da pele (ligada na carne) da parte exterior, tendo como resultado duas peles do mesmo tamanho.

2. A pele exterior segue o processo normal de processamento enquanto a pele interior, mais rústica, é submetida a um processo para torná-la similar ao couro de qualidade.

3. Sobre o couro processado é aplicada uma camada de PU que dá ao produto a aparência de um couro de primeira qualidade.

Este tipo de produto é muito utilizado nos Estados Unidos para a fabricação de botas, devido a sua beleza e resistência.

Os investimentos para utilização desta tecnologia são menores do que as requeridas para a fabricação de couro sintético e envolvem menos riscos.

b) O preço do couro no Brasil, a despeito dos sucessivos aumentos, é até agora bastante barato se comparado em níveis mundial. A indústria curtumeira possui muitas opções de venda.

c) Os curtumeiros parecem sofrer do que Theodore Levitt (1960) chamou de Miopia de Marketing. Segundo a opinião de quatro entrevistados, os curtumeiros parecem entender o seu negócio como sendo o beneficiamento de couro natural derivado de pele *vacum*. Esta forma restrita de visualizar o negócio enfraquece as possibilidades de entrada de algum curtume na indústria de laminado sintético. Se os curtumeiros vissem o seu negócio com sendo *atender as necessidades dos calçadistas em relação às suas necessidades de matéria-prima para a confecção de calçados*, a hipótese de diversificação para a área de sintéticos poderia vir a ser considerada por eles.

### 9.2.2 - As Empresas de Couro Sintético Estrangeiras

O objetivo destas empresas, ao se instalar no mercado nacional, seria de ficar mais perto de um grande produtor mundial de calçados e desta forma aumentar o seu mercado e potencial competitivo. O Brasil é o maior fabricante de calçados

da América dos Sul (com quase a metade da produção de sapatos de couro) e um dos maiores fabricantes do mundo (Informex, 1988).

Estas empresas podem usufruir de algumas vantagens na entrada.

a) São possuidoras do know-how técnico exigido. Sabem como funciona a produção e desenvolvimento do produto. Em alguns casos poderiam inclusive iniciar a fábrica com maquinário e equipamentos já usados na matriz porém não obsoletos. Isto ajudaria a diminuir uma barreira presente para todos entrantes potenciais que é a necessidade capital.

b) Normalmente possuem acesso a capital abundante. Muitas vezes estas fábricas estão ligadas a grupos multinacionais fortes, o que lhes possibilita resistir mais facilmente ao período de introdução no mercado e sinalizar aos participantes que a sua intenção é permanecer na indústria, o que poderia atenuar a retaliação dos incumbentes.

As empresas estrangeiras interessadas em entrar no mercado nacional de laminado sintético podem realizar isto de duas formas de duas formas:

1 - Via exportação direta da matriz no exterior.

Esta estratégia apresenta poucos riscos. A empresa não gasta com ativos imobilizados em um país estrangeiro, formação de uma equipe gerencial qualificada, entre outros investimentos

necessários para a instalação de uma unidade de produção. Isto reduz a necessidade de capital demandada.

No entanto, algumas empresas estrangeiras que já atuam desta forma no Brasil tem enfrentado dificuldades para ganhar participação de mercado. Estas empresas investem em feiras e contatos com clientes brasileiros, inclusive mandando amostras sem limite de quantidade com o objetivo de cativar o mercado, mas os resultados tem sido negativos até agora. Os calçadistas tendem a prestigiar suas fontes de fornecimento habituais devido a confiabilidade e familiaridade. As empresas situadas aqui podem entregar os produtos mais rapidamente, devido a manutenção de estoques dos produtos de maior demanda e também porque o processo de compra não exige complicados trâmites burocráticos de importação. Um exemplo disto foi referido por calçadista de Igrejinha que declarou privilegiar o produto nacional, quando possível, em virtude das imensas dificuldades enfrentadas no processo de desembarque e desembaraço das mercadorias nos portos brasileiros, especialmente o de Rio Grande, RS.

A entrada no mercado desta forma tende a apresentar maiores dificuldades quanto maior for a distância que separa o ofertante do comprador. Segundo os representantes de duas fábricas orientais, uma de Taiwan e outra da Coréia, estas só conseguiram realizar transações com clientes brasileiros após um ano e meio de esforço de vendas.

A venda feita por empresas da Europa e América do Norte tende a ser mais fácil devido a menor distância destas regiões

em relação ao Brasil. O tempo de transporte da Europa ou Estados Unidos até o Brasil é de cerca de 18 a 21 dias enquanto da Ásia (Taiwan, Coréia e Japão) é de cerca de 40 dias.

2 - Operar a partir do território brasileiro.

Esta segunda opção envolve o investimento em instalações, equipamentos, recrutamento, seleção e treinamento de pessoal bem como gastos com marketing.

É potencialmente mais arriscada, mas as chances de sucesso são maiores porque demonstra para os clientes comprometimento com o mercado.

Este tipo de entrada pode não ter ocorrido até agora porque o Brasil se apresenta como um mercado arriscado em função da falta de diretrizes econômicas do governo e a incerteza do sucesso dos sucessivos planos econômicos. O investimento necessário é alto e constante. Sem garantias mínimas de estabilidade pode-se supor que as empresas estrangeiras preferirão investir em outros países politicamente e economicamente mais estáveis. O panorama político e econômico brasileiro no médio e longo prazo ainda é uma incógnita.

As vantagens competitivas tradicionais do Brasil para atrair investimentos industriais estrangeiros estão perdendo atratividade. A mão-de-obra já não é tão barata graças principalmente a pesada carga de impostos e leis trabalhistas que as empresas brasileiras são obrigadas cumprir se comparadas as suas concorrentes em Taiwan e China (Lançamentos, 1994, página 28 a

31). Os países do extremo oriente como Taiwan, Coréia, Singapura e Japão tem na China Continental um mercado de mão-de-obra muito mais barata do que no Brasil. Além do mais, no caso do laminado sintético, a automatização de várias funções produtivas faz com que a mão-de-obra perca importância como fator estratégico na definição do local a se instalar uma planta industrial. Alguns equipamentos de grandes dimensões (com até oito andares de altura) utilizados em fábricas mais avançadas podem ser operadas por apenas três pessoas e produzir grandes quantidades do produto.

Finalmente, ao contrário do operário de uma fábrica de calçados, a mão-de-obra usada na fabricação de couro sintético não necessita de muita especialização, o que pode ser uma explicação para o fato de nenhum dos grandes ofertantes estar localizado no Rio Grande do Sul.

A dificuldade de acesso às matérias-primas necessárias para a produção de couro sintético de qualidade superior também afetam as chances de ocorrência deste tipo de entrada no curto prazo e médio prazo. A tecnologia de produto e de processo são as maiores vantagens competitivas que estas empresas possuem e são nulas se tais empresas tiverem de produzir com os insumos atualmente disponíveis no país. Isto poderia ser atenuado com a diminuição das taxas para a importação dos insumos essenciais para a produção de laminado sintético de alta qualidade ou com a concretização da entrada de um ofertante destas matérias-primas.

Apesar do que foi exposto acima, este é o tipo de empresa que apresenta as maiores probabilidades de entrada em prazo mais curto e que possui as melhores condições de obter sucesso na entrada. A razão para esta colocação é que o mercado nacional está se abrindo e os ofertantes estrangeiros vem demonstrando grande interesse em entrar no nosso mercado.

O tipo de entrada mais provável destas empresas é através de desenvolvimento interno. Isto se justifica pelas vantagens que possuem na área de produção e domínio de tecnologia.

### 9.2.3 - Outras empresas da indústria calçadista

Existem outras empresas além dos curtumes que atuam em função do setor calçadista e que apresentam boas possibilidades de ser um entrante bem sucedido na indústria de laminado sintético. Podem ser divididas em dois grupos principais: fornecedores da indústria calçadista e os próprios calçadistas.

Normalmente as empresas que atuam como fornecedoras das fábricas de calçados tem maiores chances de sucesso pois, assim como os curtumes elas possuem um conhecimento amplo de como os usuários de couro sintético se comportam na hora de decidir as dimensões da compra. No entanto alguns destes fornecedores trabalham com produtos de consumo marginal e que não podem ser tomados como parâmetros. Um exemplo é o fornecedor de adereços metálicos. Ele não possui uma visão tão privilegiada da indústria como um fornecedor de couro pois o seu produto só é usado em determinados itens de produção das fábricas de calçados.



Um fornecedor de produtos químicos, como por exemplo cola, pode ter o capital necessário e familiaridade com os processos produtivos. Além do mais, devido a sua importância no processo produtivo do calçado, possui os conhecimentos e recursos capazes influenciar os compradores. A entrada seria uma diversificação do tipo relacionado-restrito de grande potencial sinérgico.

As próprias fábricas de calçados poderiam investir em uma integração vertical para trás. Isto exigiria alocar recursos em um novo empreendimento que não possui grande similaridade com a fabricação de calçados e por isto mesmo arriscado. É difícil prever o grau de sinergia que estas empresas poderiam obter com esta ação.

No entanto existem dentro da indústria calçadista algumas empresas que reúnem as condições necessárias para ser bem sucedidas na entrada:

- são bastante capitalizadas;
- são grandes consumidoras de laminados sintético e;
- possuem familiaridade com a produção de sintéticos.

#### **9.2.4 - Os fornecedores da indústria de laminado Sintético**

As empresas que fornecem os insumos para a fabricação de couro sintético poderiam fazer uma integração vertical para a frente com boas chances de sucesso. Os principais fatores a suportar esta hipótese são:

a) Estas empresas são grandes e possuem capital suficiente para este tipo de empreendimento.

b) São detentoras das fontes de matéria prima. Isto lhes dá uma posição estratégica confortável em relação ao fornecimento de insumos.

Entretanto, as probabilidades de que isto venha a ocorrer são bastante baixas exatamente porque são empresas de grande porte e volume de faturamento. A indústria de laminado sintético não apresenta muitos atrativos por ser pequena se comparada à indústria em que atuam. Além disso, por serem fornecedores poderosos, podem obter o lucro desejado pela simples imposição de preços, sem ter que arcar com mais riscos empresariais.

#### 9.2.5 - Outras empresa sem ligação com a indústria calçadista

Assim como no grupo anterior existe pouca atratividade na indústria de laminado sintético para este tipo de empresa. Elas enfrentariam todas, ou quase todas, as barreiras existentes no mercado e teriam menores possibilidades de sucesso do que os grupos anteriores.

O mínimo necessário que uma empresa deste grupo necessita para tentar uma entrada bem sucedida na indústria de couro sintético é:

a) capital abundante;

b) facilidade em adquirir *know-how* e;

c) uma boa estrutura de marketing.

As necessidades de capital já foram suficientemente explicitadas assim como a importância de se possuir *know how* capaz de tornar a empresa competitiva.

Também para os outros grupos, mas especialmente para as empresas pertencentes a este grupo, o domínio perfeito das ações de marketing é fundamental para que elas possam vencer a barreira inicial de não possuir reconhecimento de marca no mercado e nem mesmo um conhecimento mínimo da dinâmica da indústria calçadista. A compreensão de todos os detalhes sobre o padrão de funcionamento da indústria deve ocorrer de forma cuidadosa e precisa. Além do mais, como foi já foi enfatizado, a qualidade dos serviços ao cliente é importante na indústria de laminado sintético.

Empresas que utilizam o PVC e/ou PU como matéria-prima nos seus produtos podem ter mais facilidades de entrada do que outras empresas deste grupo devido ao domínio tecnológico dos processos produtivos destes importantes insumos.

Uma forma de atenuar as barreiras relativas à aquisição de *know how* e penetração de mercado citadas acima é pela entrada através de aquisição. Um exemplo de como esta entrada pode ocorrer é fornecido pela CST Termoplásticos, já citada no início deste capítulo. O grupo Econômico, cuja empresa mais conhecida é o Banco Econômico, adquiriu recentemente a CST - Termoplásticos, que está recebendo investimentos com o objetivo de ingressar no

grupo dos grandes ofertantes (A Revista do Econômico, 1993). Outras entradas deste tipo (aquisição) podem ocorrer por grupos financeiros fortes e desejosos de aumentar as áreas de abrangência dos seus negócios. Mas é importante ressaltar que as opções de empresas para compra, com potencial de desenvolvimento, são restritas.

## CAPÍTULO 10 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou o setor de laminados sintéticos buscando identificar os seus principais grupos estratégicos, as barreiras existentes e perspectivas de superação para um novo entrante.

A partir do resultado do trabalho surge condições para que se formule algumas hipóteses sobre este mercado.

O mercado de laminado sintético nacional (e os três grupos estratégicos de maneiras diversas) deverá modificar-se no médio prazo devido principalmente a fatores macroambientais e pelas possibilidades efetivas de que novas indústrias venham a se instalar no mercado.

Em relação aos fatores macroambientais é possível identificar alguns que terão forte impacto sobre a indústria. Primeiro, a abertura do mercado nacional com a diminuição de taxas de importação. Isto deve fazer com que o produto estrangeiro entre com mais facilidade via exportação. Segundo, a continuada recessão brasileira, e no momento mundial, tende a valorizar o laminado sintético como uma opção viável para o couro natural. Caso este quadro econômico continue é lícito supor uma aceleração do crescimento da indústria, atraindo novos concorrentes.

Terceiro, a indústria de calçados brasileira também passará por modificações que repercutirão na de laminado sintético. Um exemplo de um fator que causará impacto sobre a indústria de calçados brasileira voltada para exportação é o evento do NAFTA, que beneficiará a indústria calçadista mexicana, cada dia mais competitiva. Finalmente, a evolução da tecnologia modificará as características do produto e, talvez, de sua aplicação.

Existem grupos que, *a priori*, apresentam um bom potencial de superação das barreiras do mercado. Para aprofundar este trabalho seria relevante identificar **empresas específicas** dentro dos grupos com melhor potencial de superação das barreiras. Um exemplo disso seria identificar entre os curtumes aqueles que possuem as características discutidas neste estudo **e desejo de diversificar seu negócio**.

Atualmente, o maior fator inibidor da entrada parece ser o desinteresse de empresas qualificadas para uma entrada bem sucedida. Isto não é uma barreira de entrada do mercado e sim uma atitude destas empresas no momento, que age para diminuir a perspectiva de uma nova entrada. É possível supor quais sejam os causadores desta atitude negativa em relação a entrada, como por exemplo inflação cronicamente alta, discriminação de empresas estrangeiras, instabilidade política do país e falta de regras estáveis para o crescimento econômico.

Novas investigações podem ser empreendidas a partir deste trabalho. A comprovação das possibilidades de sucesso na entrada por empresas dos setores citados, através de estudos de caso

como a CST - Termoplásticos por exemplo, ajudariam a entender melhor o papel das barreiras de entrada em geral, e no setor de laminado sintético em especial.

A análise das barreiras de mobilidade existentes no mercado também merecem investigação mais aprofundada. Não foi possível determinar se o grupo dos grandes ofertantes nacionais, detentor do maior segmento do mercado, tem rentabilidade superior aos demais grupos ou se as barreiras não lhe conferem esta vantagem. A própria premissa de que os grupos estratégicos protegidos por altas barreiras de mobilidade obtém maior lucro, precisa ser comprovada (Cool e Dierickx, 1993 e Mascarenhas e Aaker, 1989). O setor de laminado sintético apresenta boas condições estruturais para o desenvolvimento deste tipo de estudo.

Um estudo que mensure o grau de substitubilidade entre o couro sintético e o couro natural, utilizando ferramentas como, por exemplo, o conceito de elasticidade-preço cruzada da demanda (Miller, 1981), auxiliaria na compreensão da relação de substituição entre os dois materiais.

Finalmente, um outro aspecto tratado neste trabalho que poderia ser desenvolvido mais profundamente é o impacto que a evolução da tecnologia de produção e produto dos calçados, e também do laminado sintético, terá sobre o formato que a indústria brasileira apresentará nos próximos anos.

## ANEXOS

### ANEXO A - ROTEIRO DA PRIMEIRA ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DOS OFERTANTES DE LAMINADO SINTÉTICO SEDIADOS NO BRASIL

1. Linhas de produto da empresa.
2. Clientes da empresa e processo de compra.
3. Produtos complementares do laminado sintético.
4. Produtos substitutos do laminado sintético.
5. Tendência de crescimento da indústria de laminado sintético nacional e da empresa mais especificamente.
6. Sazonalidade da indústria.
7. Posição tecnológica da empresa.
8. Estratégia de distribuição da empresa.
9. Estrutura de custo da empresa.
10. Identificação de economias de escala na indústria.
11. Qualificação da mão-de-obra exigida.
12. Estratégias de marketing e vendas da empresa e da indústria.
13. Formas de segmentar o mercado.



14. Identificação dos fornecedores e sua influência na indústria e empresa.

15. Identificação do processo de inovação tecnológica na indústria e na empresa.

16. Concorrentes da empresa.

17. Metas da empresa.

18. Metas dos concorrentes (hipóteses).

19. Pontos fracos e fortes da empresa.

20. Pontos fracos e fortes dos concorrentes.

21. Restrições sociais e legais da indústria de laminado sintético.

22. Identificação de variáveis macro-econômicas que causem impacto sobre a indústria.

ANEXO B - ROTEIRO DA SEGUNDA ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DOS OFERTANTES DE LAMINADO SINTÉTICO SEDIADOS NO BRASIL

1. Identificação da linha de produtos da empresa em relação a proporção PU e PVC; e outras características de produto.
2. Fontes de matéria-prima (mercado nacional X mercado internacional; empresas autônomas X empresas ligadas ao grupo do comprador).
3. Custo da matéria-prima.
4. Exportações de laminado sintético *in natura* da empresa.
5. Identificação de concorrentes do laminado sintético (mesmo que distantes).
6. Sazonalidade na indústria de laminado sintético.
7. Nível de qualidade do produto nacional (comparação ao produto importado).
8. Identificação de economias de escala.
9. Estratégia da empresa em relação à produto, distribuição, preço e promoção.
10. Pontos fortes e fracos da empresa.
11. Reconhecimento da marca da empresa.
12. Estrutura do grupo ao qual a empresa pertence.

13. Crescimento esperado da indústria.

14. Identificação de formas de diferenciação do produto dos demais concorrentes.

15. Identificação de custos de mudança para o comprador.

16. Identificação de barreiras de entrada (sob a ótica do entrevistado) para um entrante.

ANEXO C - PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS COM PESSOAS NÃO-LIGADAS DIRETAMENTE ÀS FÁBRICAS DE LAMINADO SINTÉTICO: EXPERTS, FABRICANTES DE SAPATOS, REPRESENTANTES COMERCIAIS, ENTRE OUTROS.

1. Identificação da atividade do entrevistado, empresa e mercado em que atua.

2. Entendimento de sua atividade, empresa e mercado em que atua.

3. Identificação do nível de conhecimento do entrevistado sobre laminado sintético.

4. Relação da atividade do entrevistado com a indústria de laminado sintético.

5. Orientação da entrevista para a área de domínio do entrevistado relacionando com o laminado sintético.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - A VIRADA dos Estados do Sul. Amanhã, Porto Alegre. Ano VIII, nº 83, abril de 1994. Pags. 38 e 39.
- 2 - ABELL, Derek F. (1978) - "Strategic Windows", Journal of Marketing, vol. 42 (July), pp. 21-28.
- 3 - ANSOFF, H. Igor (1990) - A Nova Estratégia Empresarial. Editora Atlas. São Paulo, S.P.
- 4 - ABAEX preocupada com ascensão da China no mercado americano. Exclusivo, Novo Hamburgo, 8 a 14 de novembro de 1992, pág. 25.
- 5 - BAIN, Joe S. (1968) - Industrial Organization. 2nd Ed. John Wiley & Sons. New York, New York.
- 6 - BASS, Frank M.; CATTIN, Philippe & WITTINK, Dick (1978) - "Firm Effects and Industry Effects in Analysis of Market Structure and Profitability", Journal of Marketing Research, vol. 15 (February), pp. 3-10.
- 7 - BAYSINGER, Barry & HOSKISSON, Robert E. (1989) - "Diversification Strategy and R&D Intensity in Multiproduct Firms", Academy of Management Journal, vol. 32, nº 2, pp. 310-332.

- 8 - BOGDAN, Robert & TAYLOR, Steven J. (1975) - Introduction To Qualitative Reaserch Methods. John Wiley & Sons. New York, New York.
- 9 - BOND, R. S. & LEAN, D. F. (1977) - "Sales Promotion and Product Differentiation in Two Prescription Drugs Markets". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 10 - BUZZEL, Robert D. & FARRIS, Paul W. (1977) - "Marketing Cost in Consumer Goods Industries". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 11 - CARPENTER, Gregory S. & NAKAMOTO Kent (1989) - "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", Journal of Marketing Reaserch, vol. 26 (August), pp. 285-298.
- 12 - COMANOR, William S. & WILSON, Thomas A. (1974) - Advertising and Market Power. Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 13 - COOL, Karel & DIERICKX, Ingemar (1993) - "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 47-59.
- 14 - CORONET Spa, World Footwear, vol. 7, n° 2 (march/april), 1993, pp.87.
- 15 - COZZI, Francesco (1990) - "Los productos sintéticos para suelas", Tecnica Calzaturiera, vol. 27, n° 9 (Noviembre), pp. 184-189.

- 16 - CRESCE consumo de sintéticos. Exclusivo, Novo Hamburgo, 28/9 a 4/10 de 1992, página 5.
- 17 - DEMSETZ, Harold (1982) - "Barriers To Entry", The American Economic Review, vol.72, N° 1 (March), pp.47-57.
- 18 - EUROPEAN PUR market to grow by 2.8% pa over next 5 years, PUR News, (nov./dec.) 1993, página 23.
- 19 - EXPORTAÇÕES de calçados registram um recorde histórico, Zero Hora, Porto Alegre, 29 de janeiro de 1993, página 27.
- 20 - FISCHER, Wilhem (1989) - "Peles Modernas Para Corte: Obtenção, Moda e Tratamento", Boletim Informativo do Centro Tecnológico do Calçado, vol. 1, n° 2 (jan./fev.), pp. 16-19.
- 21 - FLAHERTY, Therese M. (1983) - "Market Share, Technology Leadership, and Competition in International Semiconductor Markets". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 22 - EXPECTATIVA é fechar negócios até junho. Folha de São Paulo, 12 de janeiro de 1993, caderno 2 página 8.
- 23 - FORNELL, Claes; ROBINSON, William T. & WERNERFELT, Birger (1985) - "Consumptions Experience and Sales Promotion Expenditure". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 24 - GUEDES NETO, Leopoldo (1992) - "Os Tecidos", Setor Couro, Ano VII, n° 41 (Abril), pp. 41-43.

- 25 - HILL, C. W. L.; HITT, M. A. & HOSKISSON, R. E. (1992) - "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms". Em: HOSKISSON, Robert O. & JOHNSON, Richard A. (1992), op. citado.
- 26 - INFORMEX (1988) - Mercado Internacional - Calçados, Rio de Janeiro.
- 27 - KARAKAYA, Fahri & STAHL, Michael J. (1989) - "Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets", Journal of Marketing, vol. 53 (April), pp. 80-91.
- 28 - KERIN, Roger A.; VARADARAJAN, P. Rajan & PETERSON, Robert A. (1992) - "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Proposition", Journal of Marketing, vol. 56, n° 4 (october), pp. 33-52.
- 29 - KIM, W. Chan; HWANG, Peter & BURGERS William P. (1989) - "Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance", Strategic Management Journal, vol. 10, pp. 45-57.
- 30 - KJELLEREN, Donald L. (1990) - "Couro sintético de poliuretano à base de polio/poliéster", Tecnicouro, vol. 12, n° 2 (Março/Abril), pp. 61-63.
- 31 - KOTLER, Philip (1988) - Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 6th Ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.



- 32 - LAMBKIN, Mary (1988) - "Order of Entry and Performance in New Markets". Em: ROBINSON et Ali (1992), op. citados.
- 33 - LAMBKIN, Mary & DAY, George S. (1989) - "Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle", Journal of Marketing, vol. 53 (july), pp. 4-20.
- 34 - LEVITT, Theodore (1960) - "Marketing Myopia", Harvard Business Review, julho-agosto, pp. 45-56.
- 35 - LIEBERMAN, Marvin B. & MONTGOMERY, David, B. (1988) - "First-Mover Advantages", Strategic Management Journal, vol. 9 (Summer), pp. 41-58.
- 36 - LIEBERMAN, Marvin B. & MONTGOMERY, David, B. (1990) - "Strategy of Market Entry: To Pioneer or Follow ?". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 37 - LILIENTHAL, Gary L. & YOON, Eusang (1990) - "The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products". Em: ROBINSON et Ali, op. citados.
- 38 - MAHAJAN, Vijay; SHARMA, Subhash & BUZZEL, Robert D. (1993) - "Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales", Journal of Marketing, vol. 57, n° 3, pp. 39-52.
- 39 - MASCARENHAS, Briance & AAKER, David A. (1989) - "Mobility Barriers and Strategic Groups", Strategic Management Journal, vol.10, n° 5, pp. 475-485.

- 40 - MICHEL, John G. & HAMBRICK, Donald, C. (1992) - "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics", Academy of Management Journal, vol. 35, n° 1, pp. 9-37.
- 41 - MILLER, Alex; GARTNER, William B. & WILSON, Robert (1989) - "Entry Order, Market Share, and Competitive Advantage: A Study of Their Relationships in New Corporate Ventures". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 42 - MILLER, Roger L. (1981) - Microeconomia - teoria, questões e aplicações. Editora McGraw-Hill do Brasil. São Paulo, S.P.
- 43 - MITCHELL, Will (1991) - "Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival when Specialized Assets Retain their Value", Strategic Management Journal, vol. 12, n° 2, pp. 85-100.
- 44 - NAYYAR, Praveen R. (1992) - "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence From Large U.S. Service Firms", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 219-235.
- 45 - NELSON, Philip (1980) - "Comments on the Economics of Consumer Information Acquisitions". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 46 - O DRAGÃO avança. Lançamentos Máquinas e Componentes. Novo Hamburgo, n° 54, maio/junho de 1994, págs. 28 a 31.

- 47 - PARRY, Mark & BASS, Frank M. (1990) - "When to Lead or Follow ? It Depends". Em: KERIN, et Ali (1992), op. citados.
- 48 - PLÁSTICOS para toda obra. A Revista do Econômico, ano XVIII, nº 465, fevereiro de 1993.
- 49 - PORTER, Michael E. (1986) - Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 3ª edição. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro, R.J.
- 50 - PORTER, Michael E. (1987) - "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, (May-June), pp. 43-59.
- 51 - PORTER, Michael E. (1989) - Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro, R.J.
- 52 - PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary (1990) - "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, (May-June), pp. 79-91.
- 53 - REGER, Rhonda K. & HUFF, Anne Sigismund (1993) - "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 103-124.
- 54 - REICH, Günter (1991) - "Leder und synthetische Austauschmaterialien heute - eine vergleichende Betrachtung", Leder & Häute Markt, vol.43, nº 2 (Januar), pp. 1-7.

- 55 - ROBINSON, William T. & FORNELL, Claes (1985) - "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 56 - ROBINSON, William T. (1988) - "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 57 - ROBINSON, William T.; FORNELL, Claes & SULLIVAN, Mary (1992) - "Are Market Pioneers Intrinsically Stronger Than Later Entrants ?", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 609-624.
- 58 - RUMELT, R. P. (1974) - Strategy, structure and economic performance. Em: Dubofsky & Varadarajan (1987), op. citado.
- 59 - RUMELT, R. P. (1982) - "Diversification Strategy and Profitability". Em: Dubofsky & Varadarajan (1987), op. citado.
- 60 - SALOMON, Dêlcio V. (1974) - Como Fazer Uma Monografia. Interlivros. Belo Horizonte, MG.
- 61 - SAN FANG CORPORATE DATABOOK (Sem data) - San Fang Chemical Industry Co., ltd.
- 62 - SCHMALENSSEE, Richard (1981) - "Economies of Scale and Barriers to Entry", Journal of Political Economy, vol. 89 n° 6, (December), pp. 1228-1238.

- 63 - SCHMALENSSEE, Richard (1982) - "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 64 - SETOR de couro com problemas. Jornal do Comércio, Porto Alegre, caderno de economia, 17 de novembro de 1993, pág. 7.
- 65 - SILVA, Wilson Rezende (1988) - "Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter", Revista de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, vol. 28, n 2 (abr./jun.), pp. 33-41.
- 66 - SPENCE, Michael A. (1980) - "Notes on Advertising, Economies of Scale, and Entry Barriers", The Quarterly Journal of Economics, vol. XCV, n° 3 (November), pp. 493-507.
- 67 - SPITAL, Francis C. (1983) - "Gaining Market Share Advantage in the Semiconductor Industry by Lead Time in Innovation". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 68 - SRINIVASAN, Kannan (1988) - "Pioneering Versus Early Following in New Product Markets". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 69 - SULLIVAN, M. (1992) - "Brand Extensions: When to Use Them". Em: Robinson et Ali (1992), op. citados.

- 70 - TEECE, David J. (1987) - "Profiting From Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 71 - THORELLI, Hans B. & BURNETT, Stephen C. (1981) - "The Nature Of Product Life Cycles For Industrial Goods Businesses", Journal of Marketing, vol. 45 (Fall), pp. 97-108.
- 72 - URBAN, Glen L.; CARTER, Theresa; GASKIN, Steven & MUCHA, Sofia (1986) - "Market Share Rewards to Pionnering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.
- 73 - UM salto à distância. Veja, edição 1313, ano 26, nº 45 (10 de novembro), página 101.
- 74 - von HIPPEL, Eric (1984) - "Appropriability of Innovation Benefit as a Predictor of the Functional Locus of Innovation". Em: KERIN et Ali, op. citado.
- 75 - VON WEISZACKER, C. C. (1980) - "A Welfare Analysis of Barriers to Entry". Em: Kerin et Ali, op. citados.
- 76 - WEISS, Leo A. (1981) - "Start-up Business: A Comparison of Performances", Sloan Management Review, pp. 37-53.
- 77 - WHITTEN, Ira T. (1979) - "Brand Performance in Cigarette Industry and the Advantage to Early Entry". Em: KERIN et Ali (1992), op. citados.

78 - YIP, George S. (1982) - "Diversification Entry: Internal Development versus Acquisition", Strategic Management Journal, vol. 3 (October-December), pp. 331-345.