

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

MARINA MIOTTO BECKER

O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO E AS MUDANÇAS DE  
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA  
CALÇADISTA BRASILEIRA – NO PERÍODO DE 1990 a 2011

Porto Alegre

2012

MARINA MIOTTO BECKER

O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO E AS MUDANÇAS DE  
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA  
CALÇADISTA BRASILEIRA – NO PERÍODO 1990 a 2011

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como quesito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia, com ênfase em Economia do Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2012

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Responsável: Biblioteca Gládis Wiebbelling do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

B395p Becker, Marina Miotto

O processo de reestruturação e as mudanças de posicionamento estratégico das empresas da indústria calçadistas brasileira no período 1990 a 2011 / Marina Miotto Becker. – Porto Alegre, 2012.

172 f. : il.

Orientador: Hélio Henkin.

Ênfase em Economia do Desenvolvimento.

Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2012.

1. Indústria do calçado. 2. Estratégia empresarial. 3. Economia industrial. 4. Mercado internacional. I. Henkin, Hélio. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 338.45:685

MARINA MIOTTO BECKER

O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO E AS MUDANÇAS DE  
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA  
CALÇADISTA BRASILEIRA – NO PERÍODO 1990 a 2011

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como quesito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia, com ênfase em Economia do Desenvolvimento.

Aprovada em: Porto Alegre, 28 de setembro de 2012

---

Prof. Dr. Hélio Henkin (Orientador)

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa

---

Prof. Dra. Ana Lucia Tatsch

---

Prof. Dra. Jacqueline Angélica Hernández Haffner

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que colaboraram direta e indiretamente na elaboração desta dissertação, o meu agradecimento.

Ao meu noivo Mateus, por estar ao meu lado durante toda essa caminhada, e por todo apoio, compreensão e carinho.

Aos meus pais, por todo incentivo, apoio e carinho incondicionais.

À Cristiane e ao Jonathan pelo apoio e amizade.

Ao professor Dr. Hélio Henkin pela dedicação e orientação neste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho pela compreensão.

Às empresas e entidades – Abicalçados, Assintecal, FIERGS – que se dispuseram a responder o questionário e a participar da entrevista.

Ao CNPQ.

## RESUMO

A dinamização do processo de globalização, no final do século XX, impulsionou o comércio entre as nações e contribuiu para o acirramento da concorrência internacional. O setor industrial como um todo, para manter-se competitivo, precisou formular e implementar estratégias inovadoras. Assim, as empresas brasileiras produtoras de calçados, a partir da década de 1990, tiveram de se reestruturar. O objetivo desta dissertação é analisar as formas de reestruturação empresarial e as mudanças de posicionamento estratégico das empresas da indústria calçadista brasileira, diante da intensificação dos problemas de competitividade sistêmica e da concorrência internacional, principalmente, asiática. O referencial teórico utilizado procurou elucidar os fundamentos e conceitos relativos aos fatores determinantes da competitividade, as estratégias empresariais e as teorias relativas à organização industrial e às cadeias globais de valor. Além da utilização de dados secundários, realizou-se uma pesquisa de campo junto às empresas e lideranças do setor. A pesquisa de campo teve caráter exploratório, sendo que a coleta de dados priorizou a observação direta intensiva e extensiva. Os resultados dessa investigação indicaram que as principais mudanças concretizadas devido à nova dinâmica concorrencial foram as seguintes: as empresas orientaram a sua produção de calçados para o mercado nacional, buscaram novos mercados consumidores externos e priorizaram investimentos nas áreas de P&D e pesquisas de mercado com foco para a produção de mercadoria diferenciadas (melhorias no design) e de maior valor agregado. Em relação às dificuldades enfrentadas pela indústria calçadista, na concorrência internacional, foram destacadas as condições sistêmicas da economia brasileira com ênfase para os elevados custos tributários, salariais e de infraestrutura.

**Palavras-chave:** Indústria Calçadista. Mudança Estratégica. Concorrência Internacional. Fatores Sistêmicos.

## ABSTRACT

The intensification of the process globalization in the late twentieth century, boosted trade among nations and contributed to increased international competition. The industrial sector as a whole, to remain competitive, had to formulate and implement innovative strategies. Thus, Brazilian companies producing shoes from the 1990s, had to restructure. The objective of this dissertation is to analyze the forms of business restructuring and the changes in companies' strategic positioning of the Brazilian footwear industry, faced with the intensification of the problems of systemic competitiveness and of international competition, mainly Asian. The theoretical framework tries to elucidate the fundamentals and concepts of the determinants of competitiveness, corporate strategies and theories on industrial organization and the global value chains. In addition to using secondary data, we carried out a field research together the businesses and industry leaders. The field research was exploratory in nature, and the data collection prioritized direct observation intensive and extensive. The results of this investigation indicated that the major changes implemented due to new competitive dynamic are as follows: companies directed their production of footwear for the domestic market, foreign consumers sought new markets and prioritized investments in R & D and market research with focus on the production of differentiated goods (design improvements) and higher added value. Regarding the difficulties faced by the footwear industry in international competition, have been highlighted systemic conditions of the Brazilian economy with emphasis on higher tax costs, salaries and infrastructure.

**Keywords:** Footwear Industry. Strategic Change. International Competition. Systemic factors.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Saldo da Balança Comercial Brasileira no período de 1990 a 2011	71
Gráfico 2 – Composição da pauta exportadora brasileira para o período de 1990 a 2011 em milhões US\$	77
Gráfico 3 – Composição da pauta exportadora brasileira para o período de 1990 a 2011 em %	77
Gráfico 4 – Principais produtores mundiais de calçados em 2010 (milhões de pares)	93
Gráfico 5 – Destino da produção brasileira de calçados (em milhões de pares)	95
Gráfico 6 – Relação entre as exportações de calçados e a taxa de câmbio brasileiras	96
Gráfico 7 – Balança comercial da indústria calçadista brasileira	97
Gráfico 8 – Exportações brasileiras de calçados por destino (US\$)	98
Gráfico 9 – Preço médio do calçado brasileiro	99
Gráfico 10 – Exportação brasileira de calçados por Estado (US\$)	101



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais determinantes da governança da cadeia global de valor	64
Quadro 2 – Características das etapas do processo produtivo, da tecnologia empregada e das cadeias tecnologicamente interligadas	81
Quadro 3 – Região produtora por tipo de calçado	84
Quadro 4 – Número de empresas e número de empregados das empresas fabricantes de calçados nos principais Estados produtores brasileiras em 2010	88
Quadro 5 - Preço Médio (US\$) e Taxa de Crescimento (ano base 2005) do Calçado Exportado por Estado Brasileiro	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da produção de calçados de Franca por Segmento (%)	90
Tabela 2 – Exportações brasileiras de calçados por tipo – 2000 a 2011 (em milhões US\$)	100
Tabela 3 – Taxa de crescimento do número de estabelecimentos nos 10 principais Estados brasileiros produtores de calçados – 2002 a 2010	104
Tabela 4 – Tamanho dos estabelecimentos da indústria calçadista brasileira nos 10 principais Estados produtores – 2002 e 2010	105
Tabela 5 – Número de empresas, total e as que implementaram inovações, segundo as atividades de preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados - Brasil	111
Tabela 6 – Dispêndio, segundo as atividades de preparação de couro e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados, realizados nas atividades inovativas desenvolvidas - Brasil	115
Tabela 7 – Principais destinos da produção de calçados das empresas pesquisadas	125
Tabela 8 – Canal de comercialização utilizado para vendas no mercado externo	126
Tabela 9 – Principal destino da produção das empresas filiais	126
Tabela 10 – Estratégias empresarias – desenvolvimento de produtos e processos	127
Tabela 11 – Estratégias empresarias – inovações organizacionais	128
Tabela 12 – Principais estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas pesquisadas	128
Tabela 13 – Grau de investimentos realizados pelas empresas pesquisadas	129
Tabela 14 – Importância que as empresas atribuem para o design do calçado	130
Tabela 15 – Grau de automação dos processos produtivos	130
Tabela 16 – Quais os objetivos das empresas em relação ao seu poder de mercado	131
Tabela 17 – As empresas estão conseguindo alcançar os objetivos almejados	131
Tabela 18 – Mudança estratégica e concorrência internacional	132
Tabela 19 – Principais mudanças estratégicas implementadas nas empresas	133
Tabela 20 – Decisões das empresas diante do acirramento competitivo internacional	134

Tabela 21 – Qual a importância dos seguintes fatores para o bom desempenho competitivo das empresas _____	135
Tabela 22 – Grau de dificuldade enfrentada pelas empresas para os seguintes fatores _____	136
Tabela 23 – Grau de intervenção dos fatores sistêmicos no desempenho competitivo das empresas _____	136

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b>	<b>13</b>
<b>2 Fundamentos teórico-conceituais sobre a competitividade industrial</b>	<b>20</b>
<b>2.1- Competitividade: conceitos e dimensões de análise</b>	<b>20</b>
2.1.1 Fatores Empresariais	26
2.1.2 Fatores Estruturais	32
2.1.3 Fatores Sistêmicos	36
<b>2.2 Estratégia Competitiva</b>	<b>40</b>
2.2.1 A importância da inovação tecnológica no desenvolvimento das estratégias da firma	41
2.2.2 Estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas	46
<b>2.3 Organização Industrial</b>	<b>54</b>
2.3.1 Novas Formas de Organização Industrial: uma perspectiva local	56
<b>2.4 Cadeias Globais de Valor</b>	<b>59</b>
<b>3 Condições Sistêmicas da Economia Brasileira</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Políticas Desenvolvidas pelo Governo a partir da década de 1990</b>	<b>68</b>
<b>3.2 Política Industrial e de Comércio Exterior: impactos para a Competitividade da Indústria Brasileira</b>	<b>74</b>
<b>4 A Indústria Calçadista Brasileira</b>	<b>79</b>
<b>4.1 Características Gerais</b>	<b>79</b>
4.1.1 Estrutura da Cadeia Produtiva	80
4.1.2 Principais Pólos Produtores de Calçados do Brasil	87
<b>4.2 A Evolução da Indústria Calçadista no Brasil</b>	<b>92</b>
4.2.1 Comércio Exterior	93
4.2.2 Reestruturação da Indústria Calçadista	102
<b>4.4 Competitividade, Estratégias Empresariais e Inovação Tecnológica no Setor Calçadista</b>	<b>106</b>
4.4.1 Estratégias Competitivas	106
4.4.2 Inovação Tecnológica	110
<b>5 Estratégias e reposicionamento competitivo das empresas do setor calçadista brasileiro: pesquisa de campo</b>	<b>116</b>
<b>5.1 Descrição da Pesquisa</b>	<b>116</b>
<b>5.2 Resultados da Pesquisa</b>	<b>117</b>
5.2.1 Resultados das Entrevistas	117
5.2.1.1 A inserção da indústria calçadista brasileira no mercado internacional	118
5.2.1.2 A influência dos fatores sistêmicos e estruturais na competitividade da indústria calçadista	122
5.2.2 Resultado do Questionário	124
<b>5.3 Análise dos Resultados</b>	<b>137</b>

5.3.1 Competitividade do calçado brasileiro: relações com o mercado externo	137
5.3.1.1 Posicionamento do empresário calçadista brasileiro diante da concorrência internacional	138
5.3.1.2 Processo de realocização das empresas do setor calçadista	139
5.3.1.3 A comercialização do calçado brasileiro no exterior	141
5.3.1.4 A imagem do calçado brasileiro no exterior	142
5.3.1.5 As relações ao longo da cadeia produtiva calçadista	144
5.3.2 Competitividade do calçado brasileiro: a influência dos fatores estruturais e sistêmicos da economia brasileira	145
5.3.2.1 Problemas sistêmicos e estruturais do setor calçadista e o papel do governo	146
5.3.2.2 Estratégias para o fortalecimento competitivo das empresas produtoras de calçados	148
<b>6 Considerações Finais</b>	<b>151</b>
<b>Referências</b>	<b>157</b>
<b>Apêndice A Roteiro de Entrevista</b>	<b>164</b>
<b>Apêndice B Empresas Produtoras de Calçados</b>	<b>166</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão do comércio mundial intensificou-se com a globalização. Segundo relatório da Organização Mundial do Comércio (2008), no período entre 1950 e 2007, o comércio aumentou em média 6,2% ao ano, índice bem superior ao ocorrido no primeiro episódio de intensificação do comércio transnacional (1850 a 1913). Embora a globalização seja uma oportunidade para as empresas de modo geral, para a indústria calçadista brasileira foi um desafio maior devido ao aumento da produção chinesa. Diante dessa nova dinâmica econômica internacional e do acirramento concorrencial das empresas produtoras de calçados, houve o impulso de reformulação das estratégias competitivas das indústrias calçadistas. Para tanto, as estratégias focadas na inovação tecnológica são citadas por muitos autores evolucionistas (NELSON, 1995; FREEMAN e SOETE, 2008; DOSI, 1988) como opções bem-sucedidas.

Importa salientar, inicialmente, que a manufatura de calçados, no Brasil, começou a ser realizada no século XIX e se desenvolveu lentamente até o advento das exportações na década de 1970. A partir desse momento, essa indústria consolidou-se, no Brasil, com um forte parque produtivo e, assim, a fabricação de calçados tornou-se uma atividade tradicional na economia brasileira.

A cadeia produtiva coureiro-calçadista passa, dessa forma, a ter significativa importância para o Brasil, pois além do elevado volume das exportações, ela é responsável pela geração de inúmeros postos de trabalho. Com efeito, as indústrias que compõem esse complexo produtivo, desde os curtumes até a fabricação do calçado, são enquadradas como intensivas em mão-de-obra. De acordo com a Abicalçados, em 2010, aproximadamente, 330.000 pessoas estavam formalmente empregadas no setor calçadista. Destaca-se também a importância que produção de calçados brasileira representa para o mercado internacional, já que este país é o terceiro maior produtor do mundo. Em 2010, o Brasil produziu cerca de 894 milhões de pares de calçados ficando atrás apenas da Índia (2 trilhões de pares) e da China (12 trilhões de pares).

Apesar do seu crescimento e relevâncias para a economia nacional e para o mercado externo, a indústria calçadista brasileira está enfrentando inúmeros problemas devido ao acirramento da competitividade no âmbito internacional. Esta

situação é, de fato, um agravamento do processo que vem ocorrendo desde a década de 90 – mudanças no regime cambial e transformações ocorridas no Leste Asiático. Entretanto, essas dificuldades competitivas da indústria brasileira, tanto internamente quanto no mercado internacional, são reforçadas pelo aumento do interesse nos recursos naturais deste país, uma vez que, nos últimos anos, vem ganhando força o debate sobre a possibilidade de haver no Brasil o problema da doença holandesa. Ou seja, o Brasil estaria se especializando na produção e exportação de commodities em prejuízo do setor industrial.

Nesse sentido, muitos autores – dentre os quais se destaca Bresser Pereira (2010) – ressaltam que, as estratégias de crescimento e a política econômica implementada pelo governo devem primar pela consolidação de um parque industrial forte, diversificado e tecnologicamente atualizado para que um país tenha condições de desenvolver-se economicamente e competir no mercado externo.

Dessa forma, caso o governo priorize em suas ações o setor produtivo primário em detrimento das políticas voltadas ao desenvolvimento industrial a economia nacional ficará prejudicada como um todo. Com efeito, há uma forte relação entre o crescimento do setor manufatureiro, no qual estão incluídas as empresas produtoras de calçados, e o crescimento da produtividade de um país, já que a indústria opera com rendimentos crescentes de escala. Destaca-se que, o aumento do potencial competitivo do setor industrial, que, muitas vezes, se reflete no incremento das exportações, contribui para o desenvolvimento do país de duas principais formas: por meio do estímulo à produção, que provoca um efeito de encadeamento sobre os demais setores produtivos e devido às externalidades geradas, uma vez que a concorrência externa estimula o aprimoramento dos processos produtivos induzindo então a utilização de novas tecnologias nos demais setores da economia.

A indústria calçadista, por sua vez, é uma das mais afetadas pelos problemas sistêmicos, uma vez que, por ser intensiva em mão de obra, opera próxima ao limiar da competitividade, ou seja, para que tenha força de competir com concorrentes como a China, por exemplo, ela necessita de condições macroeconômicas favoráveis. Dessa maneira, a política de juros do Banco Central, a valorização cambial e a crescente carga tributária têm sido as principais dificuldades enfrentadas para o crescimento dessa indústria.

Além disso, segundo estudos apresentado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2008), o setor coureiro-calçadista ainda possui muitas etapas artesanais no seu processo produtivo e esse fato não ocorre apenas na manipulação da matéria-prima (o couro), mas em toda a sua cadeia produtiva. Todavia, em um ambiente de globalização comercial e financeira dos mercados, o progresso tecnológico (que inclui a utilização de maquinário adequado ao aumento da produtividade e a implementação de inovações organizacionais) torna-se imprescindível quando se objetiva alcançar altos níveis de crescimento sustentável. Com efeito, as empresas mais inovadoras são as que possuem maior potencial competitivo e são também mais dinâmicas diante do acirramento do comércio internacional.

Neste novo cenário que vem se formando desde meados da década de 1990, observa-se que as políticas desenvolvidas pelo governo não estimulam o crescimento do setor industrial frente aos novos competidores internacionais. No contexto específico da indústria produtora de calçados, os principais problemas concentram-se: na forte concorrência com os produtos oriundos dos países asiáticos e nas condições sistêmicas e estruturais da economia brasileira.

Diante dessas questões, muitas empresas produtoras de calçados, no Brasil, tiveram que rever as suas estratégias. Como a indústria calçadista é uma manufatura tradicional caracterizada como de média/baixa intensidade tecnológica, a primeira opção foi a transferência da estrutura produtiva para regiões com menor custo do fator trabalho. Dessa forma, segundo Costa e Fligenspan (1997), muitas empresas localizadas no Rio Grande do Sul e em São Paulo deslocaram parte das suas unidades de produção para outras regiões brasileiras, com destaque para os Estados do Nordeste. Essa prática consistia no esforço das empresas para manterem competitividade no preço. Outras estratégias competitivas também vêm sendo elaboradas, porém, dependem de ações sistêmicas praticadas pelas empresas e pelo governo.

No Brasil, as empresas indústrias do setor calçadista têm como característica a formação de aglomerados produtivos, sendo que os principais pólos localizam-se no Estado do Rio Grande do Sul, no Vales do Sinos e do Paranhana e no Estado de São Paulo, em Franca. Outras regiões também possuem unidades produtivas como alguns Estados do Nordeste (que despontou na produção de calçados após o processo de realocação dessas empresas), Santa Catarina e Minas Gerais.



A organização em aglomerados produtivos, em tese, auxiliaria a empresa na conquista de diferenciais competitivos devido à formação de relações interempresariais, que envolvem a produção e obtenção da matéria-prima, a etapa de manufatura e a distribuição e comercialização do produto acabado. Assim, a importância do setor calçadista ultrapassa os limites produtivos e alcança a esfera institucional. Com efeito, por trás dessa indústria há uma extensa cadeia produtiva, que mantém não apenas inúmeros postos de trabalho, mas também sustenta relações de aprendizagem e desenvolvimento de estratégias para as empresas.

Salienta-se, dessa forma, a relevância do setor industrial para o desenvolvimento de um país e a importância das indústrias calçadistas para a economia brasileira. Com efeito, esse setor produtivo provoca impactos regionais e nos níveis de emprego, pois ele gera inúmeros postos de trabalho – em 2010, aproximadamente, 330 mil pessoas estavam empregadas nas empresas produtoras de calçados. Outrossim, a produção nacional consegue atender, de forma abrangente, ao mercado interno, ou seja, diminui a necessidade de importação, ao menos dessa mercadoria, em períodos de menor abundância de divisas.

Importante também são as políticas implementadas pelo governo a fim de contribuir para o incremento competitivo das empresas produtoras de calçados. Fica justificada, assim, a necessidade de se realizar um estudo mais aprofundado sobre essa indústria, especialmente sobre a sua reestruturação produtiva, as estratégias adotadas por essas empresas para superar a competitividade internacional e o impacto das ações governamentais sobre o setor.

O objetivo geral desta dissertação é analisar as formas de reestruturação empresarial e as mudanças de posicionamento estratégico das empresas da indústria calçadista brasileira, diante da intensificação dos problemas de competitividade sistêmica e da concorrência internacional, principalmente, asiática, com foco no período de 1990 a 2011.

A dissertação abrange tanto os níveis mesoeconômico (cadeia produtiva e o setor coureiro-calçadista) quanto os níveis microeconômicos (estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas) em face do novo cenário competitivo internacional e das novas condições sistêmicas da economia brasileira. Salienta-se que a indústria produtora de calçados deste país enfrenta difíceis desafios competitivos, os quais resultam das políticas macroeconômicas desenvolvidas pelos governos (valorização cambial) e da forte concorrência internacional. Com efeito, a

emergência de novos competidores, dentre os quais se destacam a China – que apresenta, hoje, a maior produção mundial de calçados – e a Índia, provocou mudanças na estrutura produtiva desse setor.

Dessa forma, este trabalho almeja, dentro dos seus objetivos específicos, expor as características gerais da indústria calçadista, analisar a sua evolução e as transformações que ela vem sofrendo a partir da abertura comercial. Além disso, também busca apresentar as políticas desenvolvidas pelos governos a partir dos anos 90 e, assim, compreender como as condições sistêmicas da economia brasileira afetam as empresas e o setor calçadista.

Para tanto, será analisada a operacionalização da cadeia produtiva coureiro-calçadista, as formas de comercialização (relações mercado interno e no mercado externo), a mão-de-obra empregada e a sua tendência tecnológica. No intuito de estudar as mudanças da indústria calçadista, objetiva-se verificar como os produtores brasileiros reviram e adaptaram seus métodos de produção, quais seriam os principais aspectos da reestruturação produtiva e quais são as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas.

Por fim, será realizado uma pesquisa de campo sobre a indústria calçadista brasileira. Neste ponto, o objetivo é investigar como, de fato, as empresas estão se reestruturando e se reposicionando estrategicamente dadas as pressões competitivas advindas, principalmente, dos países asiáticos e as condições sistêmicas da economia brasileira.

Para alcançar os objetivos propostos foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: documentação indireta, observação direta intensiva e a observação direta extensiva (LAKATOS; MARCONI, 1988). Na documentação indireta utiliza-se a pesquisa bibliográfica – que consiste no levantamento de grande parte da bibliografia já publicada sobre o tema em estudo – e a pesquisa documental, sendo que nesta foram empregadas as fontes estatísticas oriundas de vários órgãos oficiais. A observação direta intensiva e extensiva, por sua vez, serão utilizadas como forma de coleta de dados para a pesquisa de campo. A primeira será por meio de entrevista estruturada e a segunda por questionário.

Dessa forma, primeiramente será realizada uma revisão bibliográfica dos mais variados pontos de vista acerca do fato estudado. Salienta-se que grande parte da literatura consultada é de caráter evolucionista, mais comprometida com a real análise sobre os processos envolvendo as firmas, as indústrias e o mercado. Como

destaca Langlois e Robertson (1995) as estratégias do mundo real devem tentar lidar com a incerteza inerente ao futuro, com os mercados que ainda não existem e produtos que os potenciais compradores não estão familiarizados, com processos de produção inexperiente, e com o uso de habilidades e conhecimentos específicos que podem ser de difícil ou impossível transmissão.

Afora isso, os autores dessa corrente têm como fonte teórica os estudos e análises de Schumpeter, o qual considera que a inovação é um aspecto central da atividade econômica. Entendem assim que o sistema não converge para “um equilíbrio” (como consideram os neoclássicos), mas ao contrário, o que prevalece é o desequilíbrio, que é decorrente do empenho de diferenciação e da criação de vantagens competitivas.

Posteriormente, seguir-se-á para verificação de dados secundários com o intuito de analisar as questões microeconômicas e macroeconômicas. No primeiro caso o objetivo é compreender a formação de estratégias competitivas da indústria calçadista e as suas principais características. Também serão analisadas as condições sistêmicas do Brasil, as quais afetam a logística e o acesso aos mercados externos. Para tanto, serão utilizadas informações do banco de dados da pesquisa industrial de inovação tecnológica (PINTEC), realizada pelo IBGE, dos sites do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da Abicalçados, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS), entre outro.

Destaca-se que a pesquisa dos dados secundários foi realizada da forma mais abrangente possível, sem perder a objetividade do trabalho. Entretanto, como os dados foram adquiridos por via secundária, eles apresentam algumas limitações. O intuito inicial era pesquisar todos os dados desde 1990 até o ano de 2011, porém, a disponibilidade de dos dados não é ampla para este período. Dessa forma, a primeira limitação diz respeito à falta de informação para alguns anos da série estatística.

A segunda restrição refere-se à forma pela qual os dados são apresentados. Nas tabelas do IBGE as empresas são agrupadas de forma que não é possível visualizar apenas as que fabricam calçados, pois estão inseridas em um grande grupo (preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados). Todavia, a informação dessas tabelas são relevantes, uma vez que há

semelhanças entre os desafios e dificuldades destas empresas agrupadas, além predominância numérica das empresas fabricantes de calçados.

A terceira etapa deste trabalho, como já foi citada, consiste na pesquisa de campo com caráter exploratório. Destaca-se que os procedimentos metodológicos deste estudo serão explicitados no capítulo correspondente a essa pesquisa.

Assim sendo, este trabalho está dividido em quatro capítulos, além desta introdução, que expõe seus principais objetivos e a importância do tema. O capítulo 2 se detém à revisão das principais bibliografias sobre o tema proposto. Nele serão apresentados conceitos e teorias sobre os fatores determinantes da competitividade, as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas, com ênfase para a importância da inovação tecnológica, as novas formas de organização industrial, que priorizam a perspectiva local e a abordagem da cadeia global de valor.

No capítulo 3, destacam-se as questões concernentes às condições sistêmicas da economia brasileira. Para tanto, faz-se necessário analisar as políticas desenvolvidas pelo governo a partir da década de 1990 e os impactos que as políticas industrial e de comércio exterior causaram na competitividade da indústria brasileira.

O capítulo 4, por sua vez, discorre sobre a indústria calçadista, objeto deste estudo. Serão expostas as características gerais do setor com ênfase para a estrutura da cadeia produtiva e os principais pólos produtores brasileiros. Também será abordada a evolução dessa indústria, tanto a sua relação com o comércio exterior, quanto o seu processo de reestruturação que começou em meados dos anos 90. Além disso, cabe apresentar as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas produtoras de calçados e a inovação tecnológica presente no setor.

No capítulo 5, apresenta-se a pesquisa de campo – resultados e discussões – que foi realizada por meio de entrevistas e questionário às entidades e indústrias do setor calçadista. Nessa parte, objetiva-se elaborar uma análise fundamentada na interação entre a teoria, os dados secundários e as respostas obtidas nesse trabalho de campo. Por fim, serão realizadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS SOBRE A COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico que servirá de alicerce para a análise do processo de reestruturação e das mudanças de posicionamento estratégico da indústria calçadista brasileira. Para tanto, serão abordados fundamentos e conceitos relativos aos fatores determinantes da competitividade, as estratégias empresariais, a organização industrial e a cadeia global de valor.

### **2.1 Competitividade: conceitos e dimensões de análise**

O processo de liberalização comercial que se iniciou, no Brasil, no início da década de 1990 transformou profundamente a forma como as empresas eram pensadas e administradas. Tornar-se competitiva internacionalmente era o objetivo da indústria que almejava permanecer no mercado. Dessa forma, para compreender o processo de reestruturação empresarial e as mudanças de posicionamento estratégico de algum setor industrial é fundamental a análise sobre os fatores que são determinantes para a competitividade dessa indústria.

Existem inúmeras formas de avaliar o grau de competitividade de um setor econômico. Entretanto, muitas vezes, não há consenso entre as diversas correntes de teoria econômica em relação aos critérios que precisam ser abordados. Dessa forma, é possível encontrar dois principais grupos – os que analisam a competitividade de forma estática e os que a entendem como um processo dinâmico.

De acordo com o primeiro grupo a competitividade pode ser vista como uma eficiência almejada ou como uma medida de desempenho. Um bom indicador para este caso é o grau de participação de uma firma no mercado internacional, pois a competitividade é expressa segundo seu *market-share*. Para aquele, trata-se da competitividade potencial, nela é a capacidade e o domínio técnico da firma que determinam o seu sucesso.

Todavia, Ferraz *et al.* (1995) consideram que os conceitos de competitividade que são embasados em uma análise estática são limitados para expressar

corretamente o que ela significa. Dessa forma, eles adotam uma visão dinâmica e a definem como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Ferraz *et al.*, 1995, p. 3).

Com o objetivo de elucidar as diferenças existentes entre as análises estática e dinâmica do processo de concorrência é preciso explicitar as suas origens teóricas. Nesse sentido, destaca-se que a teoria neoclássica, que está focada na abordagem microeconômica<sup>1</sup>, carrega consigo o postulado marshalliano da maximização do lucro. Outrossim, esse enfoque possui maior apreço por questões analíticas e entende que as funções custo e demanda são satisfatoriamente conhecidas. Assim, é possível afirmar que a análise ortodoxa segue a abordagem centrada em pontos de equilíbrio, isto é, seus processos são examinados considerando que o ambiente apresenta pouca ou nenhuma variação.

As vantagens dessa forma de entender a competitividade e outros processos econômicos é a possibilidade de encontrar um denominador comum que indique um caminho de sucesso a ser aplicado para inúmeros casos, ou seja, a elaboração de uma teoria universal. Entretanto, como o seu estudo é realizado sob condições estáticas, ela generaliza alguns elementos que são essenciais na compreensão de um processo (competitivo) que ocorre em um ambiente que está em constante transformação.

A teoria evolucionista, por sua vez, contempla a compreensão da trajetória de mudança econômica – demonstrando seu caráter *path dependente*. Afora isso, nessa abordagem, considera-se que o progresso tecnológico é interno à unidade produtiva, assim, o elemento ativo nesse processo é a empresa e não, o mercado, como entende a teoria focada na análise estática. O mercado seria apenas o espaço de interação competitiva, no qual são as firmas, portadoras de tecnologias, que elaboram, aplicam e administram suas estratégias competitivas.

Seguindo essa linha de raciocínio, ressalta-se que inúmeros autores expuseram sua compreensão sobre competitividade, concorrência e o processo incessante de mutação do ambiente competitivo. Dentre eles é importante destacar as contribuições de Joseph A. Schumpeter presentes em “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” (1911) e em “Capitalismo, Socialismo e Democracia”

---

<sup>1</sup> Ver Varian (2006), para uma melhor compreensão sobre os princípios básicos de microeconomia.

(1942). O citado autor foi pioneiro na adoção de um modelo teórico que pressupõe uma análise dinâmica<sup>2</sup> do processo de concorrência. Nesse passo, Schumpeter discorre a respeito da importância do empresário como agente da inovação – quando se está tomando por base a pequena empresa no mercado concorrencial – e dos setores de P&D e *marketing* – no capitalismo oligopolizado.

O autor também expõe que a inovação é a força motriz do progresso e que ela ocorre principalmente nas grandes unidades produtivas e não em pequenas empresas. Dessa forma, a concorrência segundo Schumpeter não se opõe ao monopólio, que é o resultado de um esforço inovador bem-sucedido. Assim, o fortalecimento da concorrência pressupõe que os competidores também sejam fortes, ou seja, eles devem possuir eficiência técnica, organizacional e produtiva.

Por fim, cabe ressaltar o processo de destruição criadora, que, segundo o autor, é um fenômeno endógeno ao sistema capitalista, o qual modifica toda a estrutura econômica:

processo de mutação industrial (...) que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver. (Schumpeter, 1961, p. 106)

Na análise de Ferraz *et al* (1995) sobre a competitividade ressalta-se que os autores subdividem em quatro áreas as competências empresariais: gestão, inovação, produção e recursos humanos. A primeira está relacionada à administração como um todo, desde o planejamento – transcorrendo pelas etapas de tomada de decisão, avaliação financeira e marketing – até a atividade de pós-venda. A segunda interage com os setores voltados a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de produtos, processos e demais atividades inovativas intra e inter empresas. A atividade de produção refere-se à confecção do produto em si, sendo que tudo que estiver relacionado à tarefa manufatureira – instalação de equipamentos, controle de qualidade, organização da produção – está contido nesse

---

<sup>2</sup> Schumpeter entende que o processo é dinâmico, pois o ambiente no qual a concorrência ocorre está constantemente se transformado, evoluindo. Entretanto, essa mudança não é apenas quantitativa como o aumento da população ou do capital e nem das variações do sistema monetário, mas sim uma mudança econômica que emerge dentro do próprio sistema.

grupo. Os recursos humanos, por sua vez, abrangem os aspectos que influenciam nas relações de trabalho, ou seja, as características (produtividade e qualidade) da mão-de-obra.

As competências citadas são todas internas a estrutura produtiva. Se fossem avaliados apenas esses fatores, seria possível afirmar que uma empresa competitiva é aquela na qual há um melhor desempenho nessas áreas. Entretanto, muitas questões determinantes na competitividade de um setor estão relacionadas a fatores estruturais e sistêmicos. Sendo que estes estão interligados às características de cada país, pois envolvem as decisões governamentais, as instituições, o sistema legal, entre outros, assim, as empresas não conseguem alterá-los conforme as suas necessidades. Os fatores estruturais, todavia, são próprios do ambiente concorrencial em que a empresa está inserida e variam de acordo com o setor produtivo.

Dessa forma, Ferraz *et al* (1995) contemplam em sua análise sobre os determinantes do desempenho competitivo um sistema de três vértices fundamentais: empresa, estrutura setorial e o sistema político/governamental/institucional. Diversos autores apresentam opiniões semelhantes e consideram que a competitividade deve ser entendida como o resultado de uma ampla gama de fatores e que ela não depende apenas da forma como as empresas formulam e gerenciam suas estratégias.

Convergindo a essa questão Fensterseifer (1995) entende que a competitividade da indústria deve ser analisada sob várias óticas e diferentes referenciais. O autor explicita que o estudo sobre o processo competitivo deve ser realizado sob o âmbito da cadeia produtiva na qual a indústria está inserida. Reconhece também a influência de fatores sobre os quais a indústria não tem controle como a carga tributária, encargos sociais, defasagem cambial, entre outros. Entretanto, ele prefere se ater às questões que são relevantes para as ações empresariais e para a capacidade que a indústria possui de conectar-se com elos da cadeia produtiva e, assim, incrementar a eficiência coletiva.

Furlanetto (2000), também ressalta que as transformações ocorridas na economia mundial repercutem na análise do processo concorrencial e afetam a percepção das empresas sobre as suas estratégias. O autor considera, por isso, que a competitividade deve ser tratada de uma forma sistêmica.



Estamos entrando na fase dominada pelo paradigma que considera que a mais eficiente coordenação das atividades econômicas ocorre quando se leva em consideração a necessidade de uma coordenação pela cadeia produtiva, com a concorrência se dando não mais entre empresas, mas sim, entre cadeias de produção.

(...) é preciso associar competitividade a conceitos que vão além dos custos de produção, ou seja, associando a eficiência interna da organização aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades interorganizacionais, ou seja, não basta a busca da eficiência produtiva intraorganização, mas sim a busca da eficiência interorganização: sistêmica. (Furlanetto, 2000, p. 12)

Coutinho e Ferraz (1994), ao analisarem o processo competitivo, possuem posicionamento convergente com o apresentado pelos autores acima citados. Desse modo, entendem que há um via de duas mãos entre o desempenho empresarial e os fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual pertencem, ou seja, a competitividade é avaliada de forma sistêmica. Além disso, destacam que esses fatores (sistema político-institucional, infraestrutura, características socioeconômicas,...) são particulares ao contexto de cada país e devem, por isso, ser desenvolvidos considerando essas especificidades. Ações públicas e privadas devem ser elaboradas com eficiência para que a indução a competitividade alcance seu objetivo.

O sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as firmas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade. (Coutinho e Ferraz, 1995, p. 18)

Kupfer (1992) também trilha pelo mesmo caminho quando expõe que as estratégias desenvolvidas pelas empresas precisam estar em sintonia com o padrão de concorrência vigente na indústria em que a firma está inserida. Assim, a competitividade não é um processo intrínseco a uma empresa ou a um produto, mas está interligada a todo o sistema econômico, ou seja, ela perpassa pelos níveis micro, meso e macroeconômicos.

Diante do exposto, a pergunta que resta é: que fatores determinam a competitividade de um setor industrial? Segundo a teoria evolucionista a inovação é a base para o sucesso das empresas. É por meio da elaboração de estratégias

baseadas em novas tecnologias, novos processos e produtos que as firmas conquistam posições de liderança internacional. Todavia, para que as empresas tenham esse espírito empreendedor e consigam elaborar e colocar em prática suas inovações tecnológicas é preciso que o país no qual estão inseridas tenha uma base econômica e de infraestrutura consistentes.

Porter (2009) cita quatro atributos que um país deve apresentar para promover a “vantagem nacional”:

1. *Condições dos fatores.* A posição do país quanto aos fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infraestrutura, necessários para competir num determinado setor.
2. *Condições da demanda.* A natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor.
3. *Setores correlatos e de apoio.* A presença ou a ausência, no país de setores fornecedores e outros correlatos, que sejam internacionalmente competitivos.
4. *Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.* As condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno. (PORTER, 2009, p. 181 e 182).

O conjunto desses atributos foram introduzidos por Porter em “A Vantagem Competitiva das Nações” como a teoria do diamante, a qual explica que a competitividade deve ser entendida com base em quatro facetas: condições de fatores, condições da demanda, contexto da estratégia e da rivalidade e setores correlatos e de apoio. As políticas públicas, por sua vez, também ganham destaque na sua teoria, pois podem influenciar de maneira positiva ou negativa qualquer uma das facetas do diamante. Por fim, cabe ressaltar que Porter (1990) considera que o desenvolvimento da competitividade se situa nos ambientes nacionais e regionais. Assim, o autor entende que a unidade de análise deve ser a indústria, e não a firma individual. Dessa forma, é possível depreender do exposto nas teorias e modelos propostos pelos autores citados que não existe um fator-chave que determina a competitividade de uma indústria. O sucesso competitivo é resultado da integração dos três principais níveis econômicos – as estratégias desenvolvidas dentro da empresa, as relações que as firmas estabelecem na sua cadeia produtiva e as condições sistêmicas na qual a cadeia produtiva está inserida. Nas próximas seções serão, por isso, analisadas as características de cada um desses fatores.

### 2.1.1 Fatores Empresariais

Os fatores empresariais estão diretamente relacionados às estratégias competitivas desenvolvidas dentro da unidade produtiva. Nesse nível a empresa possui autonomia nas decisões e é, por isso, responsável pelos resultados que ela produz. Entretanto, esse processo não é tão simples quanto parece, pois a competência empresarial não depende de uma vontade momentânea. A capacidade de uma firma desenvolver certas estratégias é um processo cumulativo, ou seja, depende do aprendizado adquirido em momentos anteriores. Caso uma empresa tenha tomado decisões equivocadas no passado, mais difícil será alcançar a capacitação desejada.

Além disso, as decisões estratégicas competitivamente viáveis devem obedecer a certos critérios, assim, as estratégias precisam ser factíveis – respeitar o capital humano e financeiro da empresa – e apresentar considerável atratividade econômica. O primeiro passo, por sua vez, para uma firma ser superior em relação as suas rivais é conhecer quem são seus concorrentes, qual é o seu público alvo e traçar, como base nessas questões, o caminho que deve ser percorrido e as estratégias que precisam ser colocadas em prática para chegar onde se deseja.

Após o reconhecimento do ambiente no qual se pretende atuar cabe a empresa o planejamento de como obter sucesso nesta área. Já elucidados alguns aspectos específicos da formação de estratégias será analisado, agora, a competência empresarial propriamente dita. Nesse ponto, Ferraz *et al* (1995) destacam quatro áreas fundamentais para o desenvolvimento competitivo da empresa: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

No princípio da gestão competitiva, importa para a empresa a forma como ela está organizada, que deve convergir com a natureza do seu processo decisório. Os autores destacam que o novo modelo de firma vitoriosa busca a diminuição dos níveis hierárquicos e maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando. De fato, esse procedimento contribui para o aumento da eficiência entre as instâncias de decisão e ação. Há também o aumento no fluxo de informações horizontais, as quais transcorrem pelos setores da empresas de forma mais completa.

Ferraz *et al* (1995) salientam ainda que, nesse processo de tornar-se mais competitivas, as firmas estabelecem maior interação com fornecedores e clientes

visando ajustar-se as necessidades de cada indivíduo ou organização. Outrossim, essa aproximação estabelece um desenvolvimento conjunto com troca de informações, melhoramento tecnológico, fluxo de entrega, entre outros fatores que asseguram a qualidade e a estabilidade dos produtos fabricados e dos contratos formados.

Em relação à capacidade inovativa os autores citados salientam que as estratégias que tem como preocupação principal o desenvolvimento de inovações constituem-se no cerne do comportamento das empresas competitivas. Com efeito, a capacidade que uma firma tem de gerar progresso técnico é explicada pelos resultados que ela produz, ou seja, a conquista de lucros extraordinários. Destaca-se, porém, que a inovação não ocorre mais apenas na linha de produção, mas principalmente em áreas nucleares para a firma. É essa forma de encarar o desenvolvimento tecnológico que impulsiona as empresas no contexto internacional, contribuindo para que se tornem líderes na sua área de atuação.

Além disso, salienta-se que os departamentos de desenvolvimento de produtos ganham importância singular para as empresas. Isso ocorre, pois o aprimoramento nessa área contribui positivamente para que a firma consiga trabalhar melhor com uma atividade que se caracteriza por apresentar elevado grau de incerteza. Nesse ponto é significativo lembrar que muitos autores já escreveram a respeito das incertezas do processo inovativo. Nelson e Winter (2005) expõem que as empresas não sabem *ex ante* qual é a melhor estratégia a ser adotada. Se é mais eficiente investir em inovação ou então adotar um comportamento de firma seguidora e imitar os processos existentes, somente *ex post* é possível verificar se a firma obteve sucesso ou não.

Ferraz *et al* (1995) também enfatizam que as atividades de P&D estão mais sofisticadas. Agora, as empresas buscam alianças tecnológicas extra-muros, ou seja, o setor de P&D não está mais restrito a uma única firma, mas se desenvolve ao longo da cadeia produtiva, com a cooperação de empresas correlatas.

No quesito capacidade produtiva os autores salientam que as bases do sucesso competitivo se encontram no novo paradigma produtivo, o qual privilegia a qualidade do produto, o bom atendimento – flexibilidade e rapidez na sua entrega – a racionalização dos custos e a inovação tecnológica. Tigre (2006) converge para o mesmo ponto quando afirma que “as organizações passaram a ter maior orientação

para os consumidores e a dar mais atenção às necessidades específicas de diferentes segmentos do mercado.” (Tigre, 2006, p. 197).

Na área dos recursos humanos Ferraz *et al* (1995) destacam que devido à mudança na forma organizacional da empresa, de hierarquizada para horizontal, novas maneiras de estruturar a cadeia de comando precisaram ser elaboradas. Esse processo resultou no estabelecimento de um novo padrão das relações de trabalho que objetiva motivar os trabalhadores a participarem conjuntamente com a empresa dos desafios competitivos contemporâneos. As firmas estão, para tanto, se apoiando no tripé estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos advindos do aumento da eficiência. Para os autores citados, “o elemento chave do processo é o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho, incluindo o pessoal de chão-de-fábrica.” (Ferraz *et al*, 1995, p.18)

Em sua análise sobre a competitividade industrial Tigre (2006) destaca cinco inovações organizacionais que contribuem na superação dos desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas. Essas inovações, por sua vez, estão relacionadas e complementam, de certa forma, as competências empresariais citadas por Ferraz *et al* (1995).

A primeira é o sistema just-in-time que engloba questões de logística de insumos e materiais proporcionando economias de tempo e de capital de giro. A segunda está focada no controle de qualidade total que foi introduzido, no Brasil, ainda na década de 1980, mas atualmente vem ganhando importância. Em terceiro lugar, encontra-se a reengenharia de processos de negócios que associa mudança organizacional ao uso das tecnologias da informação e da comunicação. A quarta se refere às novas formas de organização do trabalho, dentre as quais, busca-se entender os seus impactos nas qualificações profissionais. A última inovação organizacional faz referência à formação de células de produção. Cabe agora analisar de forma minuciosa cada uma delas.

Antes, porém, de esmiuçar as características dessas inovações organizacionais é importante lembrar que a mudança tecnológica não pode ocorrer de forma isolada. Com efeito, se a introdução de uma inovação não for acompanhada de transformações na estrutura organizacional da empresa, essa nova tecnologia não surtirá o efeito previsto. Dessa forma, Tigre (2006) salienta que:

A reorganização dos processos de negócios constitui uma importante ferramenta competitiva, pois potencializa as oportunidades abertas pelas “tecnologias duras” incorporadas em máquinas e equipamentos. As inovações organizacionais permitem diferenciar uma empresa da outra, aumentando a qualidade e a produtividade. (Tigre, 2006, p. 199)

Em relação ao sistema Just-in-time – primeira inovação organizacional citada – Tigre (2006) destaca que esse modelo foi adotado visando reduzir os custos de produção. Isso seria possível por meio da redução do desperdício em todas as etapas do processo produtivo. Esse sistema proporciona maior integração entre clientes e fornecedores aumentando, assim, a qualidade dos produtos e eficiência na sua entrega. Além disso, seu método operacional permite a visibilidade dos problemas que ficam escondidos quando a empresa trabalha com estoques. Os principais elementos, na produção, que provocam desperdícios são: superprodução, tempo de espera, transporte, desperdício no processo, estoques e movimento.

Os melhoramentos contínuos (o controle de qualidade total), por sua vez, são difundidos pelas empresas como sendo mais do que uma técnica organizacional. São entendidos, muitas vezes, como uma filosofia de gestão segundo expõe Tigre (2006). A sua certificação ocorre por meio da ISO – da série 9000 – sendo que as empresas que as conquistam utilizam-na para sinalizar seus clientes sobre a qualidade dos seus produtos. Dessa forma, essa certificação torna-se uma importante ferramenta de marketing. O autor salienta, entretanto, que o foco dos sistemas de qualidade é o cliente, a adequação da produção as suas necessidades e a sua satisfação. Afora isso, uma das vantagens desse método é a possibilidade de avaliar – por intermédio de indicadores – se a empresa está obtendo avanços ou não na qualidade dos processos.

Na célula de produção, está contido conceitos como flexibilização total, adoção de novas formas de organização, estruturas horizontais e autônomas. Nessa forma de organização a empresa é dividida em unidades de produto que contém todas as funções necessárias para o seu pleno funcionamento. Essas unidade ou células podem ser divididas por projetos, por segmentos de mercado, de acordo com os produtos ou família de produtos que são fabricados. De acordo com Tigre “atuando de forma descentralizada, as células geralmente conseguem atender mais rapidamente aos seus objetivos a um custo menor” (Tigre, 2006, p. 207).

Em relação à reengenharia de processos de negócios, destaca-se que ela aparece de forma mais concreta quando as inovações incrementais não são mais suficientes para que uma empresa se mantenha competitiva. Assim, é preciso que a organização empresarial passe a pensar em inovações radicais. De fato, a reengenharia de processos promove transformações em diversos níveis dentro da firma como mudanças gerenciais, ajustamentos entre setores e departamentos, reformulação na distribuição, etc. Sobre o que é proposto pela engenharia industrial, a reengenharia obteve avanços no sentido que sua proposta não se limita a produtos e processos de fabricação, mas atinge todos os processos que são estratégicos para o bom desenvolvimento da organização.

Tigre (2006) salienta também que as novas práticas organizacionais requerem novas formas de pensar à organização do trabalho e as qualificações profissionais. O novo modelo enfatiza, por sua vez, as práticas que promovam a eficiência produtiva e a melhoria na qualidade dos produtos. Para tanto, as empresas precisam de trabalhadores polivalentes que consigam revolver problemas com certa independência, que conheçam o processo como um todo e não apenas se especializem em uma tarefa.

Dessa forma, as qualidades de um trabalhador moderno são: a flexibilidade para realizar diferentes tarefas, o espírito cooperativo, a iniciativa na resolução de problemas e a capacidade de comunicação com os demais membros da equipe. Entretanto, as empresas também precisam contribuir na correta formação dos seus funcionários, uma vez que não basta que um trabalhador tenha facilidade de adaptação as novas funções se a firma não estimula ou proporciona treinamento em áreas diversas. Assim, as organizações produtivas são responsáveis pela qualidade dos seus funcionários, no sentido que elas precisam manter o espírito deles ativo e propenso às inovações que podem ocorrer.

Por fim, Tigre (2006) destaca que o aumento da produtividade e o desenvolvimento industrial como é conhecido hoje deve muito do seu sucesso as inovações organizacionais. Assim, quando é analisada a estrutura empresarial a partir de dentro percebe-se porque algumas firmas tornam-se mais competitiva que outras. Todas as inovações citadas – sistema Just-in-time, o controle de qualidade total, reengenharia de processos de negócios, mudanças nas relações e na qualificação dos funcionários e organização em células de produção – moldam as

características de uma organização industrial e determinam, de certa forma, o desenvolvimento dos fatores empresariais.

Todavia, o sucesso competitivo de uma firma não depende apenas desses fatores empresariais. Com efeito, apesar da autonomia na formação das suas estratégias, a firma não pode desprezar o ambiente institucional que baliza a sua tomada de decisão. Com efeito, segundo Baptista (1997), as firmas desenvolvem e colocam em prática suas estratégias tendo por base duas delimitações estruturais: os paradigmas e trajetórias tecnológicos e o conjunto de instituições vigentes.

Em relação aos paradigmas e trajetórias tecnológicos pode-se dizer que são fundamentais para compreender a dinâmica da inovação e da obtenção de ganhos de competitividade. Segundo Dosi (1988), “um paradigma tecnológico pode ser definido como um “padrão” de solução de problemas tecno-econômicos selecionados”.<sup>3</sup> Desse modo, ele é considerado um exemplar, um modelo que serve de base para outras proposições, e uma série heurística, ao passo que ele indica o caminho a ser percorrido e também as possibilidades a serem adotadas. Afora isso, cada paradigma tecnológico envolve uma tecnologia específica possuindo procedimentos e competências próprios. Assim em cada setor os métodos adotados combinam diferentes conhecimentos científicos.

Convergindo a essa questão, destaca-se que as atividades inovadoras possuem alto grau de seletividade, ou seja, elas atuam em uma direção específica, e são fortemente cumulativas na aquisição de capacitações. Por isso, “define-se trajetória tecnológica (...) como as atividades do processo tecnológico que ocorrem dentro de *trade-offs* econômicos e tecnológicos definidos por um paradigma”.<sup>4</sup> Quanto à natureza cumulativa do conhecimento tecnológico, é por meio dela que se pode explicar o caráter ordenado dos padrões de mudança tecnológica. Entretanto, de acordo com Dosi, quando há uma mudança no paradigma ocorre também uma alteração na trajetória tecnológica, o que implica diferentes bases de conhecimentos, proporcionando então uma mudança nas estruturas das inovações. Todo esse processo pode resultar em novas necessidades; dessa maneira, tanto os consumidores quanto os produtores vislumbrarão novas características desejáveis.

Já as instituições atuam como a moldura de um quadro, pois contornam as ações empresariais de acordo com a estrutura econômica e social do país no qual a

---

<sup>3</sup> Dosi (1988), (1126).

<sup>4</sup> Dosi (1988), (1128).



firma está localizada. As instituições, por isso, incorporam questões que vão desde os costumes, crenças e valores de uma sociedade até o estabelecimento de normas jurídicas e econômicas. As nações, mesmo que pertencentes ao mesmo continente, apresentam instituições singulares. As empresas, por sua vez, absorvem e transmitem ao desenvolvimento de suas estratégias essas particularidades.

Dessa forma, para compreender como transcorre a análise do processo competitivo é preciso aprofundar o estudo sobre os fatores estruturais que apresentam, por sua vez, caráter setor-específico. Nesse espaço, as empresas têm sua capacidade de intervenção limitada, uma vez que esses fatores são influenciados pelo ambiente competitivo no qual a indústria está inserida.

### 2.1.2 Fatores Estruturais

Na seção anterior foram esboçadas as características empresariais que são essenciais na determinação da competitividade de uma organização industrial. Entretanto, o processo concorrencial não é formado apenas pelas empresas, mas engloba todo ambiente econômico, social e institucional de um país. Assim, o mercado, o setor industrial, o regime regulatório, constituem fatores também decisivos para o processo competitivo.

É importante destacar, porém, que cada indústria possui características específicas. Dessa forma, os fatores estruturais precisam ser estudados e processados dentro do contexto de cada setor/indústria, assim como as instituições também não podem ser transportadas de um país para outro como se fossem mercadorias. Respeitando essas particularidades, agora serão apresentados alguns conceitos genéricos, que apesar de apresentarem algumas variações de um setor para outro, estão presentes na maioria dos componentes estruturais das indústrias.

Ferraz *et al* (1995) expõem que a tendência internacional vem dinamizando as relações de produção intra-setorial por meio do estreitamento entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas. Torna-se então fundamental o estudo sobre o mercado, a configuração da indústria e regimes de incentivo e regulação da concorrência.

Em relação ao dinamismo do mercado<sup>5</sup> os autores destacam que ele é um dos mais conhecidos indutores da competitividade. Com efeito, ele estimula investimentos que serão, em parte, utilizados no processo de renovação de equipamentos e métodos de produção empregados pelas firmas. Quando relacionado ao aumento dessa taxa de renovação às economias de escala e de escopo englobadas pela empresa por meio da sua expansão ocorre um crescimento consistente da produtividade industrial.

Todavia, não basta que aconteça um crescimento quantitativo do mercado para que a competitividade esteja assegurada, ao menos por esse mecanismo. Fatores qualitativos são igualmente ou até mais importantes, dentre eles importa destacar o grau de exigência dos consumidores. Como destacou Porter (2009) na teoria do diamante, as condições da demanda é um dos fatores fundamentais no estímulo a competitividade. De fato, a natureza do mercado interno contribui fortemente para a determinação das características de uma empresa, pois consumidores que possuem padrão de qualidade elevado pressionam as organizações industriais a aperfeiçoarem seus métodos e produtos. Assim, as condições da demanda têm papel de destaque na construção de vantagens competitivas.

Além desses dois fatores, dinamização do mercado e características da demanda, Ferraz *et al* (1995) citam também outro fator estrutural, relacionado ao poder do mercado, que influencia no grau de competitividade: “a presença sistemática no mercado internacional” (Ferraz *et al.*, 1995, p.19). O contato com culturas variadas e conseqüentemente com uma demanda variada, proporciona às empresas um processo de aprendizagem empírico, no qual se evidencia a ampliação e o ajustamento a novos padrões de consumo. Entretanto, segundo os autores, o espaço internacional não deve ser entendido apenas como um escoadouro do excedente produzido internamente, mas sim como ambiente integrado ao mercado doméstico, ou seja, para se obter sucesso competitivo, é preciso buscar a convergência entre os mercados local e internacional.

---

<sup>5</sup> Diversas teorias econômicas consideram que o mercado é ou contribui fortemente na indução da competitividade. Na teoria neoclássica o “mecanismo de mercado”, por meio da produção, da circulação e da repartição, proporciona uma alocação eficiente quando considerados os fatores e a satisfação dos consumidores. Na teoria evolucionista, o mercado é considerado o espaço de interação competitiva, ou seja, ele orienta e avalia os métodos e procedimentos experimentados pelas firmas.

No quesito configuração da indústria<sup>6</sup> é importante ressaltar que a forma como uma firma se organiza, como estrutura sua produção e desenvolve seus setores chave – áreas relacionadas à inovação – deve ser analisado também como importante fator estrutural que influencia a competitividade.

Ferraz *et al.* (1995) destacam que esse fator passou a ganhar notoriedade na década de 1980 com a incorporação da microeletrônica e de novos métodos gerenciais na indústria como um todo. Dessa forma, as vantagens competitivas tradicionais como mão-de-obra barata e recursos naturais ficaram em segundo plano, sendo utilizados como último recurso ou então em setores que ainda são intensivos em trabalho. Entretanto, nenhuma empresa que almeja elevados índices de competitividade pode depender apenas dessas fontes tradicionais de vantagens.

Nos casos dos setores de baixa intensidade de capital, os autores destacam que investimentos na formação da mão-de-obra, em aperfeiçoamentos gerenciais e em P&D competitivo são fundamentais. Esses gastos, porém, podem ser excessivamente dispendiosos para esse tipo de empresa. A solução possível seria a formação de redes cooperativas horizontais, ou seja, “a geração de economias de aglomeração por meio da constituição de pólos regionais de produção, muitas vezes com o apoio do Estado”. (Ferraz *et al.*, 1995, p. 21). Já as empresas com elevada intensidade de capital adotam estratégias diferentes. Elas procuram se especializar em linhas de produtos afins ou que, ao menos, possuam bases tecnológicas semelhantes, promovendo, assim, *upgrading* de especificações.

Outro elemento marcante das configurações industriais competitivas é a intensificação da cooperação vertical apresentada diretamente por Ferraz *et al.* (1995) e por Porter (2009), na teoria do diamante, ao destacar os setores correlatos e de apoio como um dos determinantes da competitividade. Este expõe que a existência de fornecedores internos competitivos internacionalmente proporciona vantagens aos setores que estão abaixo dele. Afora isso, as empresas nacionais correlatas e de apoio promovem vantagens mutuas em termos de melhoria e inovação, e quando localizadas próximas umas das outras, conseguem aprimorar o fluxo de informação e auferem benefícios por estabelecerem uma estreita comunicação.

---

<sup>6</sup> A organização industrial será analisada de forma mais detalhada em uma seção a parte, dado a sua complexidade e importância que exerce no fator competitividade. Por hora, serão ressaltadas algumas características consideradas fundamentais para explicar os fatores estruturais.

Ferraz *et al* (1995) entendem também que a formação de parcerias envolvendo os inúmeros atores que fazem parte cadeia produtiva como produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas podem contribuir fundamentalmente para o incremento de competitividade. De fato, o aumento das relações inter-setoriais vem ao encontro das novas práticas organizacionais, uma vez que a adoção de práticas como o *just-in-time* requer que fornecedor/produtor/consumidor estejam em perfeita sintonia.

Por fim, resta analisar a influência dos regimes de incentivos e regulação da concorrência como elementos que contribuem no fortalecimento competitivo da indústria. Esse ponto está intimamente relacionado com os fatores sistêmicos, que serão discutidos na próxima seção, uma vez que se remetem às características contidas nos determinantes político-institucionais, legais-regulatórios e, por isso, ao papel do Estado na sua constituição.

Destaca-se a importância do estudo desses elementos, pois os programas de apoio ao setor industrial – seja por meio de incentivos ou pela sua adequada regulação – afetam a forma como as empresas encaram o processo competitivo. Com efeito, os regimes de incentivo e regulação quando eficazes fortalecem as firmas, tornando-as mais dispostas a competição estabelecida pelo mercado.

Segundo Ferraz *et al.* (1995), os incentivos procuram auxiliar as empresas na tomada de decisão. Assim, eles permitem que elas operem com maior eficiência e respondam de forma mais dinâmicas aos desafios competitivos próprios do mercado. A regulação, por sua vez, assessora na delimitação de condutas e normas que buscam indicar caminhos socialmente aceitáveis.

Outro ponto importante ao tratar de sistemas de incentivos e regulação é a sua aplicabilidade a setores específicos, ou seja, é possível trabalhar com as particularidades de cada setor por meio de ações focadas em cada atividade industrial. Nesse caso, o suporte às empresas deve ser efetivado pelo Estado com a geração de programas de apoio às atividades industriais que por algum motivo (indústria nascente, setores de forte concorrência internacional, indústria em declínio) não conseguem se manter ativas no mercado. Outrossim, ressalta-se que os tipos de incentivos também podem variar de acordo com a necessidade de cada setor, eles podem ser: financeiros, fiscais, comerciais (proteção tarifária, incentivo à exportação), entre outros.

Com o intuito de fechar a análise dos fatores determinantes da competitividade, na próxima seção serão explanados as especificações e os impactos que os fatores sistêmicos podem causar ao setor industrial.

### *2.1.3 Fatores Sistêmicos*

O desenvolvimento da competitividade industrial é tratado, muitas vezes, como um processo que ocorre dentro de um setor específico e que é dependente das estratégias intra-empresas e intra-setores. Segundo esse prisma, quando a indústria encontra-se pouco desenvolvida e sem fôlego para competir, a solução seria verificar e reorganizar essas ações internas ao setor. Entretanto, o ambiente econômico no qual determinada indústria está inserido delimita o comportamento das suas firmas e, assim, a atuação do Estado interfere no desenvolvimento industrial.

Gadelha (2001) expõe, de forma bastante clara, sua visão sobre uma análise sistêmica da política industrial. O autor considera que um adequado desenvolvimento industrial só ocorrerá caso haja maior conexão entre as ações do Estado à indústria e às estratégias empresariais de inovação. De fato, não é possível ignorar as condições econômicas, políticas, institucionais que norteiam as empresas.

Outrossim, Gadelha expõe que, considerando uma economia capitalista, a empresa privada é o agente da dinâmica econômica. Entretanto, o processo de competição imposto pelo mercado limita as suas ações e o seu comportamento dificultando a atividade de inovação. A atuação do Estado, por sua vez, está vinculada ao ambiente no qual a competição ocorre, de modo que esse ente governamental pode transformar o ambiente econômico de acordo com as necessidades de cada setor, facilitando, assim, a aplicação das estratégias desenvolvidas pelas empresas.

Verifica-se, assim, a relevância dos fatores sistêmicos como determinantes da competitividade. Convergindo a essa proposição encontra-se os estudos de Ferraz *et al* (1995), para os quais esses fatores podem afetar a competitividade de diversas maneiras, sendo possível dividi-los em dois grandes grupos:

Do lado da oferta, afetam as condições de custos e qualidade em que estão disponíveis os “insumos” materiais, humanos, organizacionais e institucionais que moldam o sistema de aprendizado, incorporação e geração de inovações de processo e de produto. Do lado da procura, definem em que medida e em que termos a sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas, através de desafios, estímulos e exigências vindo tanto dos mercados como também de outras instituições e do Estado. (Ferraz *et al.*, 1995, p.25)

Todavia, de uma forma genérica, os autores dividem os determinantes sistêmicos da competitividade em: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais.

Sendo assim, os determinantes macroeconômicos são analisados sob a seguinte divisão: regime cambial; políticas de regulação macroeconômica focadas na estabilização das taxas de inflação e de crescimento do produto interno; natureza e características do sistema de crédito da economia.

A importância do regime cambial se deve a sua influência na rentabilidade do setor exportador. Dessa forma, um país que almeja competir internacionalmente precisa de um regime cambial que promova uma taxa de câmbio real estável, ou seja, deve evitar a sobrevalorização crônica da sua taxa.

Em relação à estabilidade macroeconômica como fator de impacto para a competitividade das empresas, destaca-se o controle do processo inflacionário e o crescimento do produto interno bruto de maneira continuada. No caso da taxa de inflação, a sua estabilidade auxilia as empresas na formulação de estratégias competitivas, uma vez que, por meio do seu controle, cálculos mais precisos podem ser efetivados também no longo prazo. Já a influência do PIB ocorre devido à formação de economias de escala provenientes da expansão do mercado interno.

As características do sistema de crédito fecham os determinantes macroeconômicos da competitividade. Nesse quesito, encontram-se as formas como são realizados os financiamentos, principalmente, os intensivos em tecnologia, pois o grau de disponibilidade e os custos desses financiamentos determinarão muitos dos investimentos em setores de ponta, que são, em geral, de alto risco.

Os determinantes político-institucionais precisam ser analisados e elaborados de forma bastante cuidadosa pelas autoridades que compõem o governo. Com efeito, esses fatores apenas serão exitosos se forem aplicados levando-se em conta as características econômicas e locais do país. Outrossim, o Estado pode, por

intermédio das instituições e das suas práticas políticas, manter relações diretas com o setor industrial. Essas relações, por sua vez, são efetivadas com o exercício de algumas políticas elaboradas pelo governo como as políticas: tributárias, de comércio exterior e tarifária, científica e tecnológica, e com a aplicação do uso seletivo do poder de compra do governo.

Sendo assim, a formatação que o governo aplica aos determinantes político-institucionais influencia diretamente na competitividade das empresas. De fato, os incentivos à exportação, a proteção de setores críticos, os incentivos fiscais, os melhoramentos na infraestrutura e a formação de mão-de-obra, por meio das universidades e centros de pesquisa, são fundamentais para o êxito competitivo.

Ao contrário do que ocorre com os fatores político-institucionais, no caso dos determinantes legais-regulatórios, o Estado mantém uma relação mais passiva com o setor industrial. A forma como esses instrumentos regulatórios afetam o ambiente competitivo é por meio da aplicação dos inúmeros mecanismos de defesa criados pelos órgãos centrais dos governos e organismos multilaterais. Dentre eles destacam-se: defesa da concorrência e do consumidor, regime de proteção a propriedade intelectual, defesa do meio ambiente, controle do capital estrangeiro, entre outros. São esses determinantes que, aliados com as práticas propostas pelos determinantes político-institucionais, delimitam o regime de concorrência vigente. Além disso, a aplicação de normas regulatórias é também utilizada como contrapartida no acesso aos mercados externos.

Para os determinantes de infraestrutura, importa salientar a matriz energética, a matriz de transportes de carga e a rede de telecomunicação. O bom funcionamento desses três componentes são pontos estratégicos fundamentais para o desempenho competitivo, principalmente, do setor industrial. Com efeito, eles facilitam tanto a integração do mercado interno quanto o acesso de forma mais dinâmica aos mercados externos. Assim, esses elementos precisam ser eficientes, confiáveis, versáteis<sup>7</sup> e amplamente disponíveis.

Outro fator que também determina as bases de como ocorrerá o processo competitivo é o determinante social. A forma como o capital humano é

---

<sup>7</sup> O principal sistema de transporte brasileiro é o rodoviário. O fluvial, apesar do numeroso sistema de bacias hidrográficas presentes no país e de ser o meio de transporte mais econômico e limpo é, no entanto, o menos utilizado no Brasil. Outrossim, a malha ferroviária brasileira, utilizada basicamente no transporte de minérios, é pequena e obsoleta ferroviário. Em relação ao sistema aéreo, por sua vez, destina-se ao transporte de passageiros e vem apresentando consistentes melhorias.

compreendida, ou seja, o valor que o governo e as empresas atribuem ao seu desenvolvimento condiciona o nível competitivo do setor industrial. É fato incontestável que a qualificação da mão-de-obra, as relações trabalhistas e o padrão de vida dos consumidores afetam esse processo.

O primeiro item, diretamente relacionado com o nível de educação, contribui no aumento da produtividade e na qualidade dos produtos. O segundo, quando proposto a estimular as relações entre empregado e empregador, também afetam os níveis de produtividade e contribuem para a formação de economias de aprendizado<sup>8</sup>. Já o padrão de renda e o grau de exigência da população colaboram para o aumento na sofisticação dos produtos. Nesse quesito, governo e empresas precisam trabalhar juntos, devem, assim, buscar melhores condições de trabalho – tanto em termos salariais quanto do espaço físico – incremento e estímulo da formação profissional e maior equidade na distribuição de renda.

O último fator sistêmico, destacado por Ferraz *et al.* (1995), que contribui na formação do processo competitivo são os determinantes internacionais. Neles é preciso considerar a forma como a economia nacional está inserida – em termos da sua estrutura produtiva e financeira – internacionalmente. Em relação à dimensão produtiva, destacam-se os investimentos estrangeiro direto, o fluxo do comércio internacional e, principalmente a diplomacia econômica, que facilita o acesso aos mercados externos para as empresas locais. No caso da dimensão financeira, salienta-se a direção e o acesso aos fluxos de financiamento externo. Com efeito, é por meio desses investimentos externos que muitas empresas conseguem incorporar o progresso técnico às suas estratégias. Dessa forma, eles também contribuem para o crescimento da economia nacional.

Apesar de não exaurir o assunto “determinantes da competitividade”, percebe-se segundo os autores analisados uma convergência de idéias. De fato, há o entendimento de que o sucesso competitivo depende do pleno desenvolvimento de três áreas com competências bastante distintas: a interna a empresa, a interna ao setor (fatores estruturais) e a dependente da atuação do Estado (fatores sistêmicos). Assim, para que o processo competitivo transcorra por vias que

---

<sup>8</sup> Entende-se por economias de aprendizagem a construção de novas competências e o estabelecimento de novas habilidades, ao passo que a habilidade para aprender é considerada fundamental para o sucesso econômico de indivíduos, regiões e economias nacionais. Ver mais em Lundvall e Borrás, 1997.



beneficiem as empresas locais é preciso que esses três fatores caminhem na mesma direção.

As empresas devem trabalhar objetivando a sua capacitação e inovação tecnológica, o setor industrial precisa formar redes integradas e de cooperação consistentes e o governo tem de elaborar políticas industriais e de comércio exterior que assegurem o êxito nas práticas elaboradas intra-empresa e intra-setor. A próxima seção, por sua vez, abordará elementos e práticas que compõem as estratégias desenvolvidas pelas empresas – que é um dos três eixos determinantes da competitividade.

## ***2.2 Estratégia Competitiva***

A capacidade que uma indústria possui para competir com concorrentes estrangeiros está relacionada ao seu desempenho comercial, aos seus padrões de especialização, bem como à dinâmica de sua produtividade. Assim, há, sob o âmbito de diversas teorias, uma proposição geral de que a inovação e a disseminação de conhecimentos entre os diversos setores de uma empresa são importantes para a competitividade internacional da indústria.

Entretanto, como destacado na seção anterior, e segundo a ótica da teoria evolucionista, o impacto da inovação na competitividade internacional da indústria deve ser analisado dentro de um quadro complexo que inclui tanto o contexto mais amplo da formação sistêmica das atividades inovadoras como as especificidades setoriais que caracterizam a criação e difusão do conhecimento. Dessa forma, essa abordagem aponta que o impacto da inovação na competitividade internacional depende de cinco fatores principais: atividade de inovação setorial, integração vertical e fluxos de conhecimento inter-setorial, regimes tecnológicos, co-evolução dos sistemas nacionais e setoriais e co-evolução dos sistemas regional e setorial.

Esta seção, todavia, volta-se a análise de apenas um dos vértices que compõem os determinantes da competitividade industrial – as estratégias que as firmas podem desenvolver. Outrossim, busca-se verificar também quais as características que cada empresa deve primar para que obtenha sucesso nessas práticas. Apesar desse enfoque restrito, não é descartada a importância que o

desenvolvimento setorial e que as condições sistêmicas representam para o sucesso competitivo das empresas.

Quando analisado o processo de formação das estratégias competitivas, desde a sua origem até a sua efetiva aplicação, percebe-se que está contido em todo o seu desenvolvimento atividades inovativas. Dessa maneira, antes de examinar as formas e características das estratégias elaboradas pelas empresas é preciso compreender melhor o papel que a inovação – tanto na sua forma mais rudimentar, quanto a tecnológica – exerce na sua formulação.

### *2.2.1 A importância da inovação tecnológica no desenvolvimento das estratégias da firma*

É consenso entre diversos estudiosos a importância que a implementação de estratégias competitivas representa para as firmas. Dentre elas, a inovação, principalmente de cunho tecnológico, ganha destaque como propulsor da competição e do desenvolvimento industrial. Seguindo pelo caminho da teoria evolucionista e buscando, para melhores esclarecimentos, a sua origem encontra-se as análises de Schumpeter. Para o autor a inovação é a força motriz do progresso, assim, é por meio dela que as empresas obtêm vantagens competitivas em relação as suas rivais. As empresas que se destacam são, por isso, as que priorizam a concorrência via melhorias na qualidade de produtos e nos processos produtivos. Dessa forma, a adoção de novas técnicas, novos tipos de organização, novas mercadorias e novas fontes de suprimento determinam uma superioridade nos custos.

Schumpeter (1982) salientou ainda que as novas combinações representadas pelas inovações ocorrem em cinco principais casos. O primeiro deles é a introdução de um novo bem, que poder ser tanto uma nova mercadoria como a mudança na qualidade de um produto já existente. A introdução de um novo método de produção é o segundo caso destacado; esse conceito é bastante amplo, uma vez que não precisa ser uma descoberta científica nova, mas apenas algo que ainda não tenha sido utilizado. Os casos de abertura de um novo mercado, de conquista de uma nova fonte de suprimento de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, constituem também inovações, podendo ocorrer com a criação de novas fontes e mercados ou simplesmente com o fato de que antes eles não estavam acessíveis e

agora estão. Por fim, há o estabelecimento de uma nova organização industrial, que pode ocorrer no sentido da concentração ou da fragmentação da estrutura de mercado.

Uma figura expressiva no processo inovativo é, segundo Schumpeter, o empresário, pois para que ocorra a realização de novas combinações é preciso que um agente econômico, indivíduo ou organização esteja disposto a concretizá-las. Além disso, para o autor o empresário precisa ser um indivíduo arrojado, com espírito de liderança, uma vez que existem muitas dificuldades durante o processo de inovação. No entanto, Schumpeter salienta que só é possível falar sobre o empresário inovador quando se está tomando por base a pequena empresa no mercado concorrencial, pois, no capitalismo oligopolizado, a inovação está contida nas grandes unidades. Nelas não há mais presença de um indivíduo que é o empresário portador da mudança, mas sim, um setor de P&D, um setor de *marketing*, etc., formando uma equipe de especialistas responsáveis por realizar as funções que na pequena empresa eram destinadas a uma única pessoa.

Convergindo a essa mesma linha teórica Dosi (1988), conforme já foi destacado anteriormente, também salienta a importância das inovações tecnológicas. O autor dedicou-se ao estudo dos paradigmas e trajetórias tecnológicas, nos quais as inovações envolvem a solução de problemas. Além disso, destacou que as atividades inovadoras possuem alto grau de seletividade, ou seja, elas atuam em uma direção específica, e são fortemente cumulativas na aquisição de capacitações. Dessa forma, ao elaborar e colocar em prática alguma estratégia competitiva, a empresa está tracejando o seu caminho, uma vez que as decisões desenvolvidas hoje afetarão a organização no longo prazo. Entretanto, para compreender como ocorre o processo de difusão e o desenvolvimento das inovações dentro de uma empresa é preciso conhecer algumas características concernentes a teoria evolucionista.

Nelson (1995) expõe, de forma bastante clara, algumas dessas características. Segundo o autor em uma teoria evolucionária o ponto focal encontra-se em uma variável ou um conjunto de variáveis que estão constantemente mudando. Nesse contexto, a questão teórica principal é a compreensão do processo dinâmico por trás da mudança observada. A teoria, por sua vez, propõe que as

variáveis ou o sistema em questão estão sujeitos a alguma variação aleatória (ou perturbação), e que existem mecanismos sistemáticos de seleção<sup>9</sup> da variação.

Em relação à teoria evolucionária do crescimento, propriamente dita, Nelson diz que ela busca inspiração no livro “Capitalismo, Socialismo e Democracia de Joseph Schumpeter (publicado pela primeira vez 1942). Nessa obra, Schumpeter desenvolveu uma teoria do progresso tecnológico endógeno que é resultante dos investimentos realizados pelas empresas privadas para se tornarem melhor que suas rivais. Seguindo esse caminho Nelson e Winter desenvolveram um modelo de crescimento evolucionário (1974), no qual as empresas é quem são os protagonistas e não os indivíduos – como consideram muitas teorias econômicas de cunho neoclássico. Dessa forma, as empresas, portadoras de tecnologias, determinam o que fazer e como fazer produtivamente.

Outrossim, o objetivo da firma é a conquista de lucro extraordinário, portanto, é a rentabilidade que determina a adequação da tecnologia. Com efeito, uma inovação tecnológica bem sucedida gera lucros para a empresa levando-a a formação de capital e ao seu crescimento. Nesse sentido, as inovações assumem o papel fundamental nas mutações e nos elementos que desencadeiam a mudança. Dessa forma, os evolucionistas entendem que alguns elementos são essenciais para a compreensão da sua teoria: path dependence<sup>10</sup>, retornos crescentes dinâmicos e a interação entre ambos.

Corroborando a análise de Nelson (1995), Freeman & Soete (2008) também enfatizam a importância que o desenvolvimento de processos inovadores representa não só para as empresas, mas para a sociedade como um todo. Assim, para os autores:

(...) as inovações são importantes não somente para aumentar a riqueza das nações no estrito sentido de aumentar a prosperidade, mas também no sentido mais fundamental de permitir às pessoas fazerem coisas que nunca haviam sido feitas anteriormente. Elas possibilitam modificar toda a qualidade de vida para melhor ou para pior. E podem envolver não apenas maiores quantidades dos mesmos bens, como padrões de bens e serviços que nunca

---

<sup>9</sup> O processo competitivo desenvolvido pelo mercado e no qual as empresas estão contidas é um desses mecanismos de seleção.

<sup>10</sup> É possível dizer que o caráter path dependence aparece quando as ações dos momentos presente e futuro tornam-se dependentes das decisões realizadas no passado, ou seja, a trajetória escolhida influencia a tomada de decisão no médio e longo prazo.

existiram previamente, exceto em nossa imaginação. (Freeman e Soete, 2008; p. 19)

Outrossim, Freeman & Soete (2008) afirma que a integração entre invenções e ciências e o progresso que essa interação pode gerar são estudados há muitos séculos. Entretanto, esse processo, ao longo desse extenso período, passou por inúmeras transformações. As inovações, no setor industrial, durante o século XX, como já havia sido destacado por Schumpeter, transferiram-se do empresário individual para os departamentos de pesquisa e desenvolvimento da empresa. Essa mudança ocorreu por meio do emprego de cientistas e engenheiros qualificados, de contatos com universidades e outros centros científicos e da promoção e adaptação de transformações técnicas pelas empresas.

Todavia, os autores destacam que mesmo quando as inovações dependiam do esforço dos empresários individuais já havia certa interação entre laboratórios de pesquisa e organizações industriais, muitas vezes incipientes. Esse fato retoma a importância que a P&D profissional exerce para o desenvolvimento de novas tecnologias, uma vez que muitas delas (eletrônica, energia nuclear, biotecnologia, entre outros) nunca teriam surgido de observações aleatórias. Dessa forma, a emergência de novas técnicas de base científica juntamente com o aperfeiçoamento da P&D profissional, ligada a indústria, transformaram profundamente a organização industrial.

A partir desse momento, se uma firma almeja obter bom desempenho competitivo deve concentrar a maior parte de seus funcionários em setores relacionados à formação de conhecimento e inovação. A linha de produção tende a ser enxugada devido à maior automação dos processos e ao surgimento desses novos setores. Os procedimentos industriais que eram utilizados devem, por isso, ser repensados. Surgem então novas técnicas administrativas e conceitos como de engenharia de produção. Agora os valores das empresas precisam enfatizar a informação, o conhecimento e a mão-de-obra qualificada, assim, elas devem oferecer treinamento e aperfeiçoamento aos seus empregados. Dessa forma, o desenvolvimento de atividades inovativas pode provocar o surgimento de novos ramos industriais, mudanças nos procedimentos industriais, entre outras conseqüências.

Todavia, Freeman e Soete também analisaram as características dessas atividades. Inicialmente, destaca-se a força indutora que o mercado (governo, empresas privadas ou consumidores) exerce para o surgimento de novas combinações – sem a força ativa da demanda o fluxo de inovações não se mantêm. Ressaltado esse fato, é possível afirmar que a inovação consiste em uma atividade bilateral. Com efeito, ela requer que as empresas conheçam o seu mercado potencial para que se faça jus à implementação de novas mercadorias e novos processos. Porém, é também importante que as firmas adquiram conhecimento técnico e científico e a realizem projetos e produção experimental. De haver a interação de elementos mercadológicos e científicos para concretização de inovações.

Muitas teorias utilizam o predomínio de apenas um desses aspectos em detrimento do outro – inovações impulsionadas pela ciência ou induzidas pela demanda. Os autores salientam, contudo, que: “qualquer teoria satisfatória deve, simultaneamente, considerar ambos os elementos”, pois, “a necessidade pode ser a mãe da invenção, mas a sua procriação ainda requer um parceiro” (Freeman e Soete, 2008; p.348 e 349). Dessa forma, as inovações unilaterais têm menos chances de permanecerem ativas no mercado, pois com a profissionalização da P&D industrial e o acirramento da competitividade as empresas que negligenciarem algum desses elementos sucumbirão as demais.

Entretanto, mesmo quando observados todos esses aspectos, pode ser que uma firma não sobreviva às constantes transformações do ambiente econômico. É fato que o processo inovativo, apesar da evolução pelo qual passou ao ser transferida do empresário individual para a grande empresa, ainda é caracterizado pela constante incerteza. Essa incerteza, segundo Freeman e Soete, pode ser advinda da falta de conhecimento do seu mercado consumidor, da percepção simplificada da técnica adequada para a produção ou da situação política, econômica e social do país no qual a empresa mantém sua unidade produtiva ou administrativa. Dessa maneira, mesmo que uma firma detenha todo conhecimento necessário sobre a demanda e a tecnologia para os seus produtos, há externalidades que podem comprometer o seu desempenho.

Seguindo nesse caminho, os autores destacam que para uma empresa realizar inovações de forma bem-sucedidas ela precisa apresentar algumas características específicas. Eles as resumiram em dez principais pontos, segundo o

estudo que realizaram sobre as evidências históricas das principais ondas de mudança técnica. Assim, essas empresas precisam manter o seu foco nos seguintes elementos:

1. Uma forte P&D profissional interna;
2. Execução de pesquisas básicas ou vínculos próximos com os que fazem tais pesquisas;
3. O uso de patentes para obter proteção e para negociar com concorrentes;
4. Um tamanho suficientemente grande para poder financiar gastos relativamente pesados de P&D por um longo período de tempo;
5. Menores períodos de experimentação que os dos concorrentes;
6. Disposição para correr altos riscos;
7. A identificação precoce e imaginativa de um mercado potencial;
8. Uma atenção cuidadosa com o mercado potencial e esforços substanciais para envolver, educar e proporcionar assistência aos usuários e consumidores;
9. Um empreendedorismo suficientemente forte para coordenar a P&D, a produção e o *marketing*;
10. Boas comunicações com o mundo científico externo, assim como com os consumidores. (Freeman e Soete, 2008; p. 353)

Os autores também analisam algumas estratégias adotadas pelas firmas inovadoras, além de estudarem o processo de inovação em si. Porém, eles destacam que as escolhas das pessoas e das empresas estão sempre mudando, por isso, generalizações que são verdadeiras hoje podem não ser mais no futuro. Além disso, deve-se ter como concreto que o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e do mercado mundial são independentes das firmas individuais.

Dessa forma, para que uma empresa possa se desenvolver e sobreviver deve considerar essas limitações e as circunstâncias históricas, ou seja, ela deve adaptar-se a esse ambiente de constante e rápida mudança. Diante dessa situação, as firmas podem utilizar diferentes recursos, habilidades técnicas e científicas para realizar uma grande variedade de combinações. Essas estratégias, por sua vez, serão analisadas na próxima seção.

### *2.2.2 Estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas*

O ambiente econômico contemporâneo dotado de incertezas e o acirramento da concorrência exigem que as empresas estabeleçam mais e melhores estratégias competitivas. Essas ações táticas, por assim dizer, devem ser elaboradas

considerando o tempo e o espaço no qual a firma está inserida, pois cada estágio de desenvolvimento, assim como, cada setor industrial possui especificidades que precisam ser ponderadas. Segundo Porter: “não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa” (Porter, 1993; p. 44).

Outrossim, analisando os diversos autores e as teoria que abordam sobre o conceito estratégia competitiva é possível verificar que há diferentes enfoques. Alguns enfatizam as variáveis externas à empresa e detêm seu estudo na estrutura da indústria. Nesse grupo encontram-se os conceitos desenvolvidos por Porter e também pelas novas teorias de organização industrial e teoria dos jogos. O primeiro enfatiza que a natureza da competição está centrada em cinco forças competitivas: “(1) a ameaça de novas empresas, (2) a ameaça de novos produtos ou serviços, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores existentes.” (Porter, 1993; p. 45). O segundo grupo prima pela influência que a estratégia elaborada por uma firma exerce aos demais competidores. Outras análises, por sua vez, focam no ambiente interno à empresa. Nesse grupo, destacam-se as abordagens realizadas pelos autores da teoria evolucionista.

Inicialmente, será analisada a taxonomia proposta por Freeman e Soete (2008), que dividem as estratégias em seis principais grupos: as de inovação ofensivas, as inovativas defensivas, as imitativas, as dependentes, as tradicionais e as oportunistas. Antes de discorrer sobre o comportamento das firmas diante de seus concorrentes cabe salientar que essa classificação não pretende formar tipos ideais que devem obrigatoriamente ser seguidos. O “mundo” está em constante transformação, por isso, as ações estratégicas elaboradas pela firma devem antes observar o contexto social e econômico no qual estão inseridas ao invés de seguir teorias, muitas vezes, simplificadoras. Além disso, as empresas podem fazer uso de várias estratégias ao mesmo tempo. Em alguns produtos seguir uma linha de inovação ofensiva e em outros uma linha tradicional, ou seja, as estratégias não são excludentes. Esclarecidos possíveis equívocos serão, agora, analisadas cada uma das estratégias propostas por Freeman e Soete.

As empresas que privilegiam as estratégias de inovação ofensivas têm como objetivo alcançar a liderança técnica e de mercado, por meio da introdução de um



novo produto, antecipando-se em relação aos seus concorrentes. Essa forma de atuação exige que as firmas tenham bases tecnológicas bem consolidadas. Essas empresas, por sua vez, alcançam essa excelência por meio do estabelecimento de algumas práticas: formação de consistente relação com grupos mundiais que desenvolvam ciência e tecnologia; implantação, dentro da empresa, de forte P&D independentes; exploração imediata de novas possibilidades ou a combinação desses elementos.

Entretanto, independente da utilização de inúmeras formas de alcançar a supremacia tecnológica, um componente é fundamental para esse tipo de organização industrial: a formação interna de conhecimento e processos inovadores. Isso, porém, não deve ser condição para que a empresa ofensiva trabalhe isolada, ao contrário, estabelecer parcerias com centros de estudo (Universidade) auxilia na redução de custos, já que a realização de pesquisas base são, muitas vezes, dispendiosas e nem sempre são amplamente utilizadas.

Apesar dessa integração com a comunidade científica ser aberta as demais firmas, as ofensivas se destacam pelo modo como elas utilizam essas informações e pela rapidez com que elas alcançam esse conhecimento. Isso nos remete a outra característica dessas empresas – a sua mão-de-obra. Elas possuem profissionais extremamente bem qualificados para diversas funções como engenharia de projetos, produção e *marketing* dos novos produtos. Com efeito, para estar a frente das demais, uma empresa precisa privilegiar os setores voltados à pesquisa aplicada, seja com equipamentos altamente tecnológicos, seja com profissionais de alto padrão de conhecimento. Assim, essas firmas devem ser intensivas em educação, ou seja, devem oferecer treinamento constante aos seus funcionários a fim de que eles permaneçam atualizados e com elevado e adequado nível de informação.

Quanto às empresas que apresentam estratégia defensiva, elas também investem em P&D, muitas vezes, com tanta intensidade quanto as firmas ofensivas. Todavia, não desejam ser as primeiras a apresentar um novo produto, assim, não têm tanta urgência na concretização das suas inovações, uma vez que, para estar à frente das demais organizações industriais é preciso incorrer inúmeros riscos. Com efeito, os produtos lançados, muitas vezes, não partem de uma necessidade da demanda, os consumidores ainda precisam ser ensinados a querer esses produtos. Dessa forma, as firmas ofensivas têm que distribuir os gastos do lançamento de um novo produto para vários setores como: P&D, engenharia e marketing.

Assim, os motivos que levam uma firma a adotar um posicionamento defensivo são: a falta de capacidade de produzir inovações mais originais, a aversão ao risco de ser a primeira a inovar, ou então, o fato de possuírem maior força apenas em áreas específicas – na engenharia de produção ou no *marketing*. Conforme, ressaltam Freeman e Soete, na maioria dos países, há uma superioridade da P&D industrial destinada às estratégias defensivas e imitativas, as quais estão voltadas a melhorias incrementais.

Em relação ao corpo técnico e científico há pouca diferença entre as firmas que adotam estratégias ofensivas para as que privilegiam as defensivas. De fato, estas precisam ser tão boas quanto aquelas na elaboração e aplicação de projetos, uma vez que também pretendem sustentar uma parcela significativa do mercado. O desenvolvimento experimental e a qualificação da mão-de-obra, por isso, têm importância semelhante para ambas as estratégias. Assim, o gasto efetuado nos setores relacionados a projetos, a engenharia e ao treinamento de pessoal também é elevado para as firmas inovadoras defensivas.

Apesar de serem bastante parecidas no quesito investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, as empresas que adotam estratégias de inovação ofensivas apresentam, muitas vezes, a capacidade de moverem-se mais rapidamente e, assim, são pioneiras na introdução de novos produtos ou processos. Esse fato lhes proporciona algumas vantagens, pois podem utilizar-se de patentes com forma de proteção sustentando, dessa forma, uma posição monopolista. Já para as organizações industriais cuja estratégia é defensiva as patentes representam um “balcão de negociação”, no qual essas empresas tentarão enfraquecer esse poder de monopólio por meio da quebra das patentes formadas.

A vantagem em se adotar uma inovação defensiva, por sua vez, encontra-se no fato de o mercado já estar consolidado e no aprendizado conquistado pela observação dos erros cometidos pelas empresas pioneiras. Todavia, o lapso temporal entre o aprendizado pelo equívoco alheio e a concretização das suas estratégias tem de ser mínimo, caso contrário, isso custará às firmas defensivas sua posição e participação no mercado. Um fato muito comum nas empresas é a utilização de ambas as estratégias (ofensiva e defensiva) dependendo do estágio de desenvolvimento de cada linha de produto.

Destaca-se que as firmas inovadoras defensivas não tentam copiar os produtos ou processos das inovadoras ofensivas, o objetivo delas é aprender com

os erros, mas sempre introduzindo algo novo (melhorias) ao consumidor. As firmas imitativas, por sua vez, contentam-se em seguir as líderes tecnológicas. Elas não almejam uma posição superior no mercado. Normalmente, essas empresas não tentam estabelecer patentes, elas procuram obter licenciamentos ou então basear-se em trabalhos já praticados pelas pioneiras. Entretanto, para que essas organizações industriais entrem no mercado elas precisam desfrutar de alguma vantagem, que pode ser a posse de um mercado cativo ou vantagens de custo. Exemplos disso são citados por Freeman e Soete:

(...) um grande usuário de borracha sintética, tal como uma empresa fabricante de pneus, pode decidir iniciar sua produção por sua própria conta. Ou ela pode estar localizada numa área geográfica em que a firma desfruta de vantagens especiais, variando de uma posição politicamente privilegiada à proteção tarifária. (Freeman e Soete, 2008; p. 477)

Outrossim, firmas que adotam a estratégia imitativa têm mais condições competitivas e chances de sobreviver se o produto no qual estão investindo já estiver no estágio “maduro”. Com efeitos, os produtos, de maneira geral, apresentam ciclos, quando eles são gerados, o ritmo da mudança técnica é mais acelerado, à medida que eles se encaminham para a “maturidade” a velocidade da elaboração de inovações vai diminuindo. Dessa forma, torna-se mais fácil para as empresas que não investem tanto em tecnologia conquistar uma fatia do mercado.

Outros fatores importantes que as empresas imitadoras precisam estar atentas são os seus custos unitários de produção e o seu serviço de informação. Estes servem para manter essas firmas bem informadas sobre qualquer mudança técnica e também auxiliá-las na escolha do objeto a ser imitado. Aqueles, por sua vez, têm de ser baixos, pois caso essas empresas não sejam privilegiadas com proteção de mercado ou outras vantagens, elas precisam ser eficientes nos processos elementares de produção. Assim, essas organizações industriais também devem investir nos setores relacionados à engenharia de produção e processos e no adequado fluxo de informações.

Passando agora para a análise da estratégia dependente, Freeman e Soete destacam que ela envolve a subordinação de uma empresa a outras mais fortes. As firmas dependentes normalmente servem de suporte as grandes empresas, ou seja, são responsáveis pelo fornecimento de componentes e pela prestação de serviços.

Dessa forma, por serem subcontratadas, elas, na maioria dos casos, deixam de ter iniciativa em projetos e produtos além de também não possuírem setores de P&D. Como exemplo desse caso os autores citam as pequenas firmas de ramos intensivos em capital.

Entretanto, isso não significa que as firmas que adotam essa estratégia não possam atualizar sua tecnologia, ou então migrar para outro tipo de ação tática. Muitas vezes, as próprias empresas consumidoras podem auxiliá-las nesse processo. Outro fator característico das firmas dependentes é a sua capacidade de obter bons lucros por longos períodos. Isso ocorre devido a sua clientela (mercado consumidor garantido para os seus produtos), aos seus baixos custos administrativos, as habilidades específicas, entre outros. De fato, as empresas dependentes têm sua produção – seja um produto propriamente dito ou um serviço prestado – voltada às necessidades das grandes organizações industriais, assim, o seu desenvolvimento e a rapidez das suas inovações dependem da “empresa mãe”.

As firmas de estratégias tradicionais, por sua vez, têm como uma de suas principais características o fato de seus produtos raramente se modificarem. Com efeito, essas empresas não apresentam energia de ativação suficiente para iniciar processos que levem a mudanças nos seus produtos, pois carecem de capacidade técnica e científica. No entanto, apesar da rigidez nos seus produtos, as firmas tradicionais conseguem efetuar transformações nos seus projetos.

Outrossim, um ponto a favor dessas organizações industriais é a capacidade que elas têm de atuar sob diversas condições competitivas, ou seja, elas tanto podem operar sob um ambiente de extrema concorrência como podem funcionar como monopólios locais. Dessa forma, elas conseguem sobreviver mesmo em economias capitalistas, porém, essa é uma vantagem bastante frágil diante das mudanças e inovações técnicas.

No intuito de sobreviver e realizar lucros, as firmas praticam mais de uma dessas estratégias ao mesmo tempo, o que repercute a uma elevada variedade de respostas. É nesse sentido que surgem as estratégias oportunistas. Elas ocorrem quando há possibilidade de um empresário se inserir em um mercado, cujo nicho é próspero, por meio do fornecimento de um produto ou serviço que os consumidores necessitam, mas que ninguém havia pensado em fornecer. Esses homens de negócio identificam, assim, novas oportunidades num mercado em rápida mudança.

Após analisada a classificação sugerida por Freeman e Soete sobre as diversas estratégias que uma firma pode adotar, serão explicitadas as propostas de outros autores, que apesar de não terem elaborado uma lista de possíveis ações táticas, também focaram seus estudos nas ações praticadas pelas empresas a fim obterem sucesso competitivo.

Penrose (2006), em sua análise sobre a teoria de crescimento da firma, ressaltou, por sua vez, a importância de uma produção diversificada<sup>11</sup>. Afirma, todavia, que a sua definição não é tão linear e simples quanto possa parecer à primeira vista, ou seja, compreender o processo de diversificação de uma empresa requer mais do que a simples contagem de produtos novos que ela está lançando no mercado. Dessa forma, a autora salienta que:

(...) uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos da sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição. Assim, a diversificação inclui aumentos na variedade dos produtos finais gerados, acréscimos na integração vertical e aumentos no número de áreas “básicas” de produção em que a firma atua. (Penrose, 2006; p. 175)

Em relação às áreas de especialização, a autora destaca que ela pode acontecer tanto em áreas já existentes quanto derivar da canalização para novas áreas. No primeiro caso, encontram-se os novos produtos sendo fabricados com a mesma base tecnológica e vendidos ao mercado no qual a firma já atuava. A segunda área pode se dividir em três episódios: novos artigos que são produzidos com a base tecnológica antiga, mas com o objetivo da firma de ingressar em novos mercados; atuação da empresa no mesmo mercado, porém com novos produtos fabricados com outra área tecnológica; e a inovação absoluta, ou seja, novos

---

<sup>11</sup> Penrose não descarta que a produtividade pode ser maior e os custos menores nas firmas especializadas. Considera, porém, que estas empresas possam ser mais vulneráveis a ambientes de mudança tecnológica e de rápida variação nos gastos.

Outro ponto destacado pela autora diz respeito ao significado da diversificação. Ela salienta que não é possível realizar comparações entre firmas sobre a variedade de produtos que fabricam, pois a classificação de cada empresa pode ser diferente. Como exemplo Penrose cita duas firmas A e B. A primeira produz vinte tipos de produtos, os quais são, na verdade, vinte espécies de sapatos; já a empresa B produz quatro produtos diversos, sendo eles: rádio, trator, automóveis e motores de avião. Dessa forma, só é possível aplicar o exercício da comparação ou então classificar uma firma como diversificada ou especializada se houver a certeza de que os critérios para enumeração dos produtos for a mesma para as diversas organizações industriais.

produtos, elaborados a partir de uma nova tecnologia, para novos mercados. Segundo Penrose, a maioria das empresas efetua alguma forma de diversificação, visto que a competição desencadeada pelo mercado estimula esse processo.

Além disso, de acordo com a autora, principalmente, quando ocorrem mudanças rápidas ou adversas na demanda dos produtos de uma firma, a melhor maneira de uma empresa evitar uma ameaça a sua existência seria mediante a produção de uma variedade de produtos tão ampla quanto possível. Porém, adverte que a especialização completa é quase tão perigosa quanto a sua ausência. Com efeito, quando uma firma especializa-se em apenas alguns produtos, para manter sua posição, ela deve mostrar-se capaz de desenvolver a tecnologia adequada para a sua produção, além de possuir exímio conhecimento mercadológico. Porém, se optar por produzir inúmeros produtos diferenciados, deve ter condições de despender volume suficiente de recursos para cada tipo de produto, ou seja, precisa manter todas as suas mercadorias ativas no mercado.

Penrose considera que uma maior participação de mercado é um importante aspecto da competição para as firmas. Assim, além de investir em ramos já existentes uma empresa precisa despender recursos cujo objetivo seja o crescimento do seu mercado. Com efeito, isso lhe traria vantagens e força competitiva para enfrentar melhorias de custos e de qualidade.

No entanto, quanto mais divergente da sua área de atuação original forem os artigos que uma organização industrial almeja produzir, maiores serão o esforço e os gastos necessários para atingir a competência em novas mercadorias e também nas suas referidas inovações. Após longos períodos de crescimento, a autora destaca que uma firma precisa reavaliar as suas linhas de produtos, efetuando os ajustes imprescindíveis à manutenção da lucratividade.

Assim a diversificação de toda uma linha de produtos pode ser uma boa estratégia de investimento, uma vez que auxilia a preservar a posição de uma empresa em um campo específico sem que ela se desvie totalmente do seu planejamento inicial. De fato, a inserção de novas mercadorias junto as já existentes habilita a empresa atender as necessidades de um maior número de consumidores. Dessa forma, se uma firma obtiver sucesso ao inserir uma nova linha de produtos, as suas rivais sentir-se-ão obrigadas a segui-la. Por isso, a formação de linha completa estimula a diversificação. Se os clientes esperam que uma empresa tenha

uma linha completa de produtos, mas ela não possui é bastante difícil que essa firma consiga manter a sua posição no mercado<sup>12</sup>.

Entretanto, essa expansão em uma mesma área não deve ser desenfreada, pois pode resultar em um comprometimento adicional de recursos. Em alguns momentos pode ser mais promissor investir em novos setores. Penrose salienta que quando uma firma já possui força suficiente para garantir economias de produção e de comercialização, inserir novos produtos em uma linha já existente pode não ser muito lucrativo. Porém ao ingressar em um campo novo as empresas precisam assegurar diversos pontos como a quantidade de recursos disponíveis para realizar os investimentos necessários frente aos seus concorrentes e a qualidade técnica da mercadoria que está sendo produzida.

Dessa forma, o tipo de especialização que as firmas almejam, de uma maneira geral, encontra-se no campo do desenvolvimento de uma capacitação específica em uma área já definida. Com efeito, isso pode lhes proporcionar uma posição diferenciada em relação aos seus concorrentes.

A longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com a qual é capaz de organizar a produção de até um conjunto altamente diversificado de produtos, quanto de sua capacidade de estabelecer uma ou mais bases amplas e relativamente seguras sobre as quais possa vir a adaptar e estender suas atividades num mundo incerto, mutável e competitivo. (Penrose, 2006; p.214)

Destaca-se, assim, que a diversificação, de uma maneira geral, auxilia a empresa se manter competitiva em ambientes de constante mudança. Todavia, isso não significa que cada vez que um concorrente lançar um novo produto, uma firma deva alterar sua linha de produção em busca de algo novo. Uma organização industrial deve focar sua defesa em alguns campos específicos, mas precisa estar disponível às mudanças na demanda.

### **2.3 Organização Industrial**

Lançar-se a análise da estrutura industrial é uma tarefa bastante complexa se considerarmos o ambiente econômico que nos é contemporâneo. De fato, o estudo

---

<sup>12</sup> Nessa questão, Penrose cita o exemplo das máquinas de lavar e secar roupa, ou seja, os consumidores preferem que ambas sejam da mesma marca.

proposto pela microeconomia tradicional não é mais suficiente para explicar as inúmeras variáveis que afetam as firmas individuais e a indústria de uma forma geral. Além disso, para compreender os desenlaces dessa forma de organização é preciso inseri-la no contexto internacional e ponderar, assim, a formação de empresas multinacionais e a presença de empresas estrangeira na economia nacional. Percebe-se então que não cabe mais a análise da organização industrial tomando-se por base uma estrutura econômica fechada.

Destaca-se também que há esforços de inúmeros autores no sentido de formular uma teoria que seja mais condizente com a realidade. Nesse ímpeto eles procuram estudar como ocorre a interação entre os mercados e as firmas e também como eles estão organizados considerando o ambiente no qual a indústria está inserida. Para tanto, entendem que é preciso estabelecer alguns pressupostos, tais como: informação limitada, existência dos custos de transação, os custos de ajustamento de preços, as ações governamentais e as barreiras à entrada de novas empresas no mercado.

Seguindo uma análise evolutiva sobre a organização industrial, salienta-se que, primeiramente, surgiram as teorias preocupadas basicamente com as consequências do poder de mercado e seus determinantes. Dentre elas, é importante citar o paradigma estrutura-conduta-desempenho. Para essa teoria a estrutura do mercado – a qual abarca elementos como: grau de concentração industrial, nível de diferenciação de produto, nível de barreiras a entrada e a estrutura dos custos – é fundamental. Todavia, elas são determinadas exogenamente e dependem das condições básicas de oferta e demanda. Nos estudos mais recentes sobre a Organização Industrial as estruturas de mercado são pensadas endogenamente, assim, a conduta e seu desempenho são simultaneamente determinados, sem relação causal.

Porém, o objetivo de analisar, neste trabalho, a constituição das Organizações Industriais, deve-se a sua importância para o desempenho das empresas individuais. Dessa forma, pretende-se estudar a dinâmica industrial, sob uma perspectiva mais próxima a realidade. O foco, por isso, encontra-se nas características e dimensões locais, ou seja, nas formas de aglomeração produtiva. Com efeito, diversas abordagens vêm destacando a importância das articulações entre firmas no mesmo espaço local.



### *2.3.1 Novas Formas de Organização Industrial: uma perspectiva local*

Diversos autores destacam a importância de sistemas produtivos locais, uma vez que consideram que o desempenho competitivo dos produtores está frequentemente associado às vantagens da aglomeração, que não são apropriadas pelas empresas que atuam isoladamente. As vantagens da aglomeração de produtores, em termos do processo de concorrência capitalista, foram inicialmente apontadas por Marshall (1920), com base na experiência dos distritos industriais<sup>13</sup> da Inglaterra no século XIX. A partir da utilização do conceito de retornos crescentes de escala, Marshall apontou que as firmas aglomeradas são capazes de se apropriar de economias externas geradas pela aglomeração dos produtores. Outros autores, evolucionistas, embasaram suas análises a partir das experiências da Terceira Itália e do Vale do Silício nos EUA. A partir de tais observações esses autores, dentre os quais se destacam Audrescht (1998) e Belussi e Arcangeli (1998), puderam apresentar elementos novos.

Emergiu, dessa forma, a importância do efeito dos transbordamentos (spillovers) tecnológicos e organizacionais dentro dos limites das aglomerações de empresas, fomentando o processo de aprendizado na esfera local. Somando-se a isso, Belussi e Arcangeli (1998) destacam, porém, que a simples proximidade das firmas não incita esse processo de aprendizado, é preciso que as relações entre essas organizações industriais sejam constantes, ou seja, frequentes e estáveis. Dessa forma, importa salientar, o papel dos fatores estruturais, de modo que o aparato institucional e organizacional (centros de pesquisa, universidades, apoio governamental) de uma região é fundamental no desenvolvimento de arranjos produtivos.

Outras análises também destacam as características relacionadas ao conhecimento, aprendizagem e inovação. Bell e Albu (1999) enfatizam as conexões de conhecimento, pois elas permitem às firmas construir suas redes de relacionamento, o que facilitaria o acesso a novos mercados, tanto nacionais quanto internacionais. Nesse sentido, denominam de sistemas de conhecimento, todo o

---

<sup>13</sup> Marshall conceitua os distritos industriais ingleses como sendo concentrações de pequenas e médias empresas localizadas ao redor das grandes indústrias. Esses clusters seriam então agrupamentos de grandes, pequenas e médias empresas inter-relacionadas e estabelecidas em um mesmo espaço geográfico. Essas firmas, por sua vez, produziam bens em larga escala tanto para o mercado interno como para o mercado externo.

estoque de conhecimento dentro das firmas e o seu fluxo entre as empresas e dentro delas, no qual se baseiam as mudanças nos tipos de bens produzidos e nos métodos que são utilizados para produzi-los. Em convergência a esses pontos Suzigan *et al.* (2006) consideram que:

(...) a distribuição regional das atividades de ciência, tecnologia e inovação reflete a própria distribuição regional de conhecimentos que substanciam capacitações técnicas, científicas e tecnológicas. Estas, por sua vez, induzem a localização de atividades produtivas e a formação de aglomerações de empresas que, em muitos casos, conformam clusters ou sistemas geograficamente circunscritos de produção e inovação. (Suzigan *et al.*, 2006; p. 325)

Dessa forma, é possível associar a união de inúmeras empresas em uma determinada localidade à infraestrutura regional, em termos de mão-de-obra qualificada, fornecedores, centros de pesquisa, entre outros. Esse fato nos remete exatamente a própria conceituação de cluster, que, segundo Porter (2000), são concentrações geográficas de empresas interconectadas que englobam fornecedores e prestadores de serviços especializados, indústrias e instituições relacionadas em campos específicos que competem e cooperam entre si, ligadas por semelhanças e complementaridades.

O autor também observa que muitas das vantagens competitivas dos clusters dependem das "economias externas" ou dos "extravasamentos" (efeitos colaterais entre vários tipos de empresas e setores). Aglomerados industriais criam, por isso, oportunidades para coordenação e aperfeiçoamento mútuo em áreas de interesse comum. Destarte, os agrupamentos produtivos desempenham um papel importante na competição e trazem implicações relevantes para as empresas, governos e outras instituições econômicas, principalmente, quando pensado pela ótica de um mercado global.

De fato, mesmo que o "espaço local" possa, muitas vezes, ter sido deixado à margem no contexto de mundo globalizado. De acordo com a literatura apresentada, é por meio da cooperação e aprendizado entre as firmas de uma mesma região que as indústrias de países em desenvolvimento conseguem competir internacionalmente.

Com efeito, Porter (1993) entende que a concentração geográfica e setorial de produtores é capaz de atrair indústrias correlatas e de apoio, que são

beneficiadas pela proximidade com seus usuários. Isso permite ainda que as empresas tenham acesso mais facilitado e a custos mais reduzidos a insumos e serviços do que se estivessem fora do cluster. Além disso, o referido autor também expõe que é provável que um fornecedor distante não seja tão eficiente quanto uma empresa local, devido à necessidade constante de interação.

Outrossim, Porter também salienta que: “a concentração de rivais, clientes e fornecedores promoverá eficiências e especialização. O mais importante, porém, é a influencia da concentração geográfica na melhoria e inovação” (Porter, 1993; p. 186). As aglomerações de empresas atingem esse status, pois, no caso das empresas rivais, a sua proximidade faz essas firmas competirem com maior afinco, ou seja, as competidoras diretas realizarão investimentos mais consistentes para se tornarem líderes.

Além disso, as organizações industriais, normalmente, estabelecem suas bases em locais que já tenham certa infraestrutura científica e tecnológica, de modo que, passa a ocorrer grande interação universidade/empresa. Os fornecedores, por sua vez, poderão adequar seu produto as necessidades da empresa, por meio do intercâmbio frequente com a P&D da indústria matriz. Já os clientes, quando estabelecido um canal de acesso à empresa, colaboram com *feedback* sobre a qualidade dos produtos e sobre as suas necessidades tecnológicas.

Os diversos autores citados ressaltam que a mais importante vantagem advinda dos cluster industriais é a contribuição no desenvolvimento de novas e melhores tecnologias. Com efeito, é por meio de métodos inovadores que uma empresa consegue superar sua rival em termos de qualidade de produtos, eficiência nos processo e até melhorias nos custos.

Afora isso, essas vantagens podem auxiliar as empresas na superação de barreiras mercadológicas. Considerando, pois, a globalização dos mercados, uma indústria apenas obterá êxito competitivo por meio da sua inserção internacional, mesmo que o seu mercado interno seja consistente. As vantagens locais devem e podem ser úteis no objetivo de impulsionar as empresas para além da fronteira nacional. Dessa forma, faz-se importante analisar a estrutura das cadeias globais de valor.

## **2.4 Cadeias Globais de Valor**

A formação de aglomerações produtivas – nas quais fornecedores, distribuidores, prestadoras de serviço, juntamente com o apoio de agências de fomento e dos órgãos governamentais formam uma unidade – contribuem significativamente no aperfeiçoamento de diversos setores produtivos dentro do contexto de desenvolvimento local. No entanto, as características econômicas das últimas décadas, que vêm evidenciando a emergência de cadeias produtivas globalizadas, transformam o foco das empresas<sup>14</sup>, que ganha perspectivas internacionais. Dessa forma, importa, para compreender o processo competitivo das empresas, analisar as características e conceito relacionados à cadeia global de valor.

As cadeias globais de valor, segundo Furtado (2000) abrangem a noção de deslocalização, ou seja, elementos que são importantes para a configuração da produção estão em diferentes regiões, mesmo que o mercado seja local. Para o autor, a origem da cadeia produtiva globalizada é decorrente da expansão e transformação da grande empresa tradicional. Com efeito, a inserção de organizações industriais no mercado internacional provocou o aparecimento de novos desafios que precisavam ser superados pela grande empresa. Dentre esses obstáculos, destacam-se: o limitado recurso financeiro, a grande quantidade de diferentes agentes econômicos e das formas de enfrentamento oligopolístico e a diversidade dos novos ambientes de negócio associada a mudanças tecnoproductivas. Houve então a necessidade de formular regras que estabelecessem certo padrão de funcionamento.

De acordo com Furtado (2000), a forma de organização conhecida por cadeia produtiva enfatiza, assim como no cluster, a estrutura de governança. Entretanto, no caso dos aglomerados, sobressaem-se mecanismos de coordenação horizontais, enquanto naquele ganham destaque os elementos verticais de comando. Assim, a cadeia é um espaço econômico, na qual prevalecem mecanismos de coordenação hierárquicos.

---

<sup>14</sup> Essa transformação não questiona os benefícios que o cluster proporciona às organizações industriais, uma vez que como forma de dinamizar e impulsionar as estruturas empresariais no contexto nacional, as aglomerações produtiva são plenamente reconhecidas. Todavia, devido o acirramento da competitividade e a inserção de empresas estrangeiras no mercado interno, os setor industrial doméstico precisa pensar e agir globalmente.

Diante desses apontamentos, salienta-se que nesse processo de expansão internacional da grande empresa, algumas dessas organizações industriais se sobressaíram. Dessa forma, as firmas dominantes puderam se estabelecer no núcleo do sistema industrial, para outras, todavia, restaram atividades mais secundárias. Outrossim, o processo de globalização da cadeia produtiva proporciona às empresas a renovação de suas estratégias competitivas. A liberação de recursos devido à transferência de atividades secundárias para outras firmas permitiu que algumas firmas pudessem dedicar-se nas suas atividades fins e realizar mais investimento em novos projetos.

Importa destacar, contudo, que segundo Furtado (2000) a deslocalização das atividades nem sempre é explícita. Ela pode ocorrer com a globalização da produção de insumos ou com a fabricação de componentes fundamentais aos processos produtivos. Entretanto, também pode advir da centralização de ativos tecnológicos, ao passo que alguns países detêm o conhecimento técnico ou a fabricação de determinadas máquinas. Essa deslocalização também pode ser por meio da comercialização (algumas regiões elaboram as mercadorias e outras vendem), da origem dos recursos financeiros, das normas sanitárias estipuladas por organismos internacionais, entre outros.

Apresentados alguns dos motivos que originaram o processo de globalização das cadeias e como ele se desenvolve, serão esmiuçadas, agora, as características próprias dessas cadeias globais de valor. Para tanto serão utilizadas as análises elaboradas por Gereffi e Korzeniewicz (1994), Humphrey e Schmitz (2000) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

Gereffi e Korzeniewicz (1994), Humphrey e Schmitz (2000) destacam que, juntamente, com a ascensão das dimensões produtivas globais emergiram, nas últimas décadas, novas estruturas de governança. Elas, por sua vez, dividem-se em dois principais tipos: *producer-driven commodity chains* (cadeias de valores comandadas pelos produtores) e *buyer-driven commodity chains* (cadeias de valores comandadas pelos compradores). Nestas os grandes varejistas, os comerciantes de marca importantes e as trading companies exercem o papel fundamental na coordenação das redes de produção estabelecidas nos países exportadores emergentes. Aquelas, no entanto, referem-se às indústrias, nas quais as corporações transnacionais e outras grandes empresas integradas desempenham o papel central no controle do sistema de produção. Dessa forma, a cadeia

comandada pelos produtores é própria dos setores intensivos em capital e em tecnologia, já as comandadas pelos compradores são mais comuns em indústrias intensivas em mão-de-obra como nas de bens de consumo (calçados, roupas, brinquedos, etc).

Outrossim, segundo Gereffi e Korzeniewicz (1994), na cadeia orientada pelo comprador o principal trabalho da empresa núcleo é de gerir as redes de produção e comércio e certificar-se de que todas as peças que englobam esse negócio estão operando de forma integrada. Os lucros, portanto, não derivam de economias de escala e de avanços tecnológicos, como no caso da cadeia produtiva comandada pelo produtor, mas sim da combinação de elevando investimento em pesquisa, design, vendas, marketing e serviços financeiros. Esses elementos permitem as empresas que adquirem essas mercadorias e as que inserem a sua marca no produto para posterior comercialização atuar como corretores estratégicos na relação entre as fábricas e o mercado consumidor.

Outra diferença entre as formas de comando das cadeias globais refere-se a influencia das unidades produtivas ou unidades comercializadoras sobre o mercado consumidor. Os autores salientam assim que enquanto na cadeia produtiva comandada pelo produtor os padrões de produção moldam a demanda, nas orientadas pelos compradores a organização do consumo é um dos principais determinantes de onde e como produção global ocorre.

Gereffi e Korzeniewicz (1994) e Humphrey e Schmitz (2000) também possuem idéias convergentes ao entenderem que a dinâmica das cadeias produtivas tem impacto na capacidade de competir e na possibilidade de inserção das empresas em mercados globais, além de influenciarem no seu upgrading. Todavia, os agentes econômicos não operam sozinhos, motivados pelos seus desejos, eles respondem a pressões políticas de Estado. Seguindo esse contexto Gereffi e Korzeniewicz (1994) destacam que estratégias de desenvolvimento nacionais desempenham um papel importante na criação de novas relações de produção no sistema de produção global.

Humphrey e Schmitz (2000), porém, analisam também a interação que se desenvolve entre a abordagem das cadeias globais de valor e a das aglomerações produtivas especializadas. Para tanto, eles salientam que dois elementos fundamentais precisam ser caracterizados: governança e *upgrading*.

Além disso, expõem que quando as empresas enfrentam pressões competitivas elas precisam obter performance parecidas para atividades semelhantes – porém, com uma eficiência crescente – ou então, devem mudar de atividade. Dessa forma, os autores destacam a funcionalidade da realização de *upgrading*, que podem ser classificados em três principais tipos. *Upgrading* de processos (transformação de insumos em produtos de forma mais eficiente, por meio da reorganização do sistema de produção ou da introdução de novas tecnologias); de produto (introdução de uma linha de produtos mais sofisticada); e funcional (algumas firmas podem desempenhar nova função dentro da cadeia produtiva, tal como marketing e design).

Em relação ao sistema de governança Humphrey e Schmitz (2000) a definem como a coordenação de atividades econômicas por meio de relação de “não-mercado”. Eles também as distinguiram em três tipos: redes (formadas entre firmas semelhantes), quase-hierarquia (uma firma é claramente subordinada a outra) e hierarquia (relacionada a integração vertical). Além dessas formas de governança privada, os autores citam também as governanças públicas efetivadas por meio de uma variedade de agências governamentais.

Eles consideram, porém, que formas de governança híbrida – público-privada, tendem a ser mais relevantes. Com efeito, a efetivação de *upgrading* industrial e o processo competitivo requerem a participação de associações empresariais, dos centros tecnológicos, de grupos empresariais líderes e de agências governamentais. Entretanto, alguns tipos de governanças desenvolvidas nas cadeias globais podem criar barreias ao *upgrading* local. Esse fato, por sua vez, depende muito da disponibilidade dos recursos locais e do nível de controle nas cadeias.

Seguindo por estudos análogos Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) enriqueceram as abordagens já apresentadas ao apontarem alguns elementos que contribuem para possibilidade de produtores locais superarem obstáculos estabelecidos pela governança global. Nesse intuito, os autores propuseram uma tipologia mais completa a respeito da governança na cadeia de valor.

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) reconhecem que as relações de mercado entre as empresas e empresas integradas verticalmente (hierarquias) formam extremidades opostas de um amplo espectro de coordenação explícita, e que as relações em rede compreende um modo intermediário de governança da cadeia de valor. Entretanto, acrescentam a esta conceituação uma extensão da

categoria da rede em três tipos distintos: modular, relacional e cativa. Dessa forma, identificam cinco tipos básicos de governança da cadeia de valor:

1. Mercados. Ligações de mercado não têm que ser completamente transitória, como é típico de mercados spot, elas podem persistir ao longo do tempo, por meio de repetidas operações. O ponto essencial é que os custos da transição para novos parceiros são baixos para ambas as partes.

2. Cadeia de valor Modular. Normalmente, os fornecedores em cadeias de valor modulares, fazem produtos com as especificações estabelecidas por um cliente, que pode ser mais ou menos detalhada. No entanto, quando a prestação dos serviços for do tipo “*turn-key*” os fornecedores assumem a plena responsabilidade das competências que cercam a tecnologia do processo, utilizam máquinas genéricas que limita a transação de investimentos específicos e realizam despesas de capital para componentes e materiais em nome de clientes.

3. Cadeia de valor Relacional. Nessas redes, percebemos complexas interações entre compradores e vendedores, que muitas vezes criam dependência mútua e altos níveis de especificidade de ativos. Isso pode ser conduzido por meio da reputação, de laços familiares ou étnicos. Muitos autores têm destacado o papel da proximidade espacial na formação de vínculos relacionais da cadeia de valor, mas a confiança e a reputação poderiam funcionar, muito bem, em redes espacialmente dispersas onde as relações são construídas ao longo do tempo ou são baseados em famílias dispersas e grupos sociais.

4. Cadeia de valor Cativa. Nessas redes, os pequenos fornecedores são operacionalmente dependentes de grandes compradores. Os fornecedores enfrentam custos de mudança significativos e estão, portanto, “cativo”. Tais redes são frequentemente caracterizadas por um elevado grau de monitorização e controle por parte das empresas líderes.

5. Hierarquia. Esta forma de governança é caracterizada pela integração vertical. A forma dominante de governança é o controle gerencial, que flui dos gestores para os subordinados, ou a partir da sede para as filiais e afiliadas. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 83 e 84)<sup>15</sup>.

Percebe-se então que o conhecimento não flui de forma homogênea ao longo da cadeia. Dependendo do tipo de governança desenvolvida, pode haver estímulos à realização de upgrading ou, então, eles podem ser freados. As cadeias do tipo cativa, modular ou hierárquica apresentam, normalmente, facilidade na realização de upgrading de produto e de processo, mas enfrentam dificuldades para realizar upgrading funcional. Já os casos das cadeias relacional e de mercado, que não são

---

<sup>15</sup> Tradução livre.



configurados como hierárquicos, apresentam maior facilidade na efetivação de upgrading funcional.

Os autores destacam também que a integração de novos fornecedores em cadeias globais de valor aumenta os desafios de coordenação. De fato, produtores localizados nos países em desenvolvimento, ao ingressarem nas cadeias globalizadas, devem atender a requisitos que, muitas vezes, ainda não se aplicam aos seus mercados domésticos. Isso cria, por sua vez, uma lacuna entre as capacidades exigidas para o mercado interno e as necessárias para o mercado de exportação, o que aumenta o grau de monitoramento e controle exigidos pelos grandes compradores.

Esse fato levou Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) a estruturarem uma teoria da governança da cadeia global de valor com base em três variáveis: a complexidade das operações, a capacidade de codificar transações e o potencial dos recursos nos fornecedores base. O quadro a baixo expõe a intensidade desses elementos em cada tipo de cadeia, segundo apresentação formulada pelos autores.

**Quadro 1 – Principais determinantes da governança da cadeia global de valor**

Tipo de Governança	Complexidade das transações	Abilidade para codificar transações	Recursos nos fornecedores-base
Mercado	baixo	alto	alto
Modular	alto	alto	alto
Relacional	alto	baixo	alto
Cativa	alto	alto	baixo
Hierarquia	alto	baixo	baixo

FONTE: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 87).

Além das considerações já expostas sobre a cadeia global de valor cabe analisar mais profundamente a cadeia comandada pelo comprador, uma vez que esse tipo de cadeia é típica da indústria calçadista (objeto de estudo deste trabalho). Nessa cadeia, os grandes compradores mundiais contratam apenas a fabricação de uma mercadoria, pois são eles que estabelecem o padrão do produto e depois inserem a sua marca nele.

Com o intuito de melhor compreender a dinâmica dessa cadeia; segundo Gereffi (1994) primeiro é preciso identificar os seus agente econômicos (varejista, comerciantes, compradores estrangeiros e fábricas) e depois verificar o impacto gerado pelo principal grupo de coordenação sobre os padrões globais de produção.

No caso dos varejistas, destaca-se que nos EUA eles são estratificados por cadeias de varejo que têm como alvo grupos de renda distintos. Dessa forma, eles dividem-se em lojas que variam seu mix de produtos em marca nacional, as loja de marca reconhecida e as de marca sem expressividade. Além disso, as diferentes categorias de varejistas também estabelecem relações distintas com os importadores e fabricantes no exterior.

Em relação aos comerciantes, o autor destaca que, inicialmente, quando os varejistas ainda não tinham estabelecido seus escritórios no exterior, para que assim pudessem realizar compras diretamente na localidade onde eram produzidas, os importadores eram os principais intermediários entre varejistas e seus fornecedores estrangeiros. Há também uma ampla gama de importadores especializados que tratam de determinadas indústrias ou mesmo de nichos de produtos específicos dentro de uma indústria. Assim, enquanto os importadores trabalham com a logística de produção e, muitas vezes, também auxiliam no desenvolvimento de novas linhas de produtos, as principais empresas de um setor industrial – por exemplo o calçadista - controlam a comercialização final da cadeia produtiva e aderem a mercadoria adquirida design e marca próprios.

Examinando a dinâmica dos compradores estrangeiros, salienta-se que existe uma relação simbiótica entre os escritórios de compra das grandes redes de varejo no exterior e o papel desempenhado por importadores e exportadores. De fato, é difícil para estes compradores desenvolver um amplo conhecimento sobre as redes de fornecedores e as características de todas as mercadorias, devido a variada gama de produtos ofertados. Dessa forma, as cadeias de varejo dependem fortemente dos importadores especializados; das empresas comerciais, que desenvolvem continuamente novas linhas de produtos com os fabricantes locais e dos varejistas, que fornecem informações valiosas sobre os melhores itens e as tendências de vendas de seus concorrentes.

Por fim, as fábricas que produzem bens de consumo comercializados na cadeia comandada pelo comprador estão envolvidas em relações contratuais que requerem o cumprimento, estabelecido pelos compradores, de certos padrões produtivos. Os contratos de produção (ou contratação específica), por sua vez, referem-se à fabricação de bens de consumo acabados por empresas locais, nas quais a mercadoria é distribuída e comercializada no exterior por empresas que

possuem marcas reconhecidas, redes de varejo ou seus agentes. Os fabricantes de bens-de-consumo asiáticos são o melhor exemplo desse nicho produtivo.

De acordo com Gereffi (1994) a cadeia dirigida pelo comprador impõe aos agentes econômicos uma postura dinâmica, sendo que as fontes de mudança estão enraizadas em fatores econômicos e políticos, além dos padrões de mudanças organizacionais dos distintos segmentos da cadeia global. Outrossim, importa salientar alguns fatos importantes. Paralelamente, à consolidação do poder de compra das grandes redes de varejo, tem havido uma proliferação de fábricas no exterior (principalmente na Ásia) focadas na produção de bens de consumo – como vestuário e calçados.

Essa combinação de poder de compra concentrado no setor de varejo/atacado e o excesso de capacidade das fábricas no exterior têm permitido os grandes compradores de cadeias globais de commodities, simultaneamente, reduzir os preços que estão pagando pelos bens e ditar padrões de desempenho mais rigorosos para os seus fornecedores a fim de aumentar seus lucros. (Gereffi, 1994; p. 116)

Outro ponto relevante para compreender a dinâmica da cadeia global de valor é o fato dos grandes compradores serem muito sensíveis a fatores políticos que afetem as redes de abastecimento globais. Assim, eles encontram-se em posição de alterar padrões de produção no exterior de acordo com as suas necessidades. Os grandes fornecedores localizados no exterior procuram, então, firmar suas instalações produtivas em países percebidos como relativamente seguros em termos de estabilidade política interna. Gereffi expõe também que poucos países no mundo têm sido capazes de estabelecer boa relação com fornecedores e compradores, bem como, desenvolver infraestrutura tecnológica e altos níveis locais de valor agregado como os países recém industrializados do leste asiático.

Analisar, por isso, a estrutura da cadeia global de valor e as principais características da cadeia comandada pelo comprador é fundamental para compreender a dinâmica do processo competitivo das empresas calçadistas.

Com o objetivo de compreender o desenvolvimento da indústria calçadista brasileira e a reestruturação das empresas desse setor, nos próximos capítulos, serão utilizados os aliceres teóricos abordados nesta revisão de literatura. Primeiramente, focou-se na análise do ambiente econômico brasileiro, que compõe

um dos fatores determinantes da competitividade. Seguindo para as características gerais dessa indústria, serão abordados conceitos relativos a estrutura da organização industrial com destaque para a composição da sua cadeia produtiva e para os aspectos regionais. Outrossim, salienta-se também o papel e o lugar das empresas produtoras de calçados em relação a cadeia global de valor. Por fim, apresenta-se as estratégias competitivas implementadas e a tendência e inovação tecnológica do setor.

### **3 CONDIÇÕES SISTÊMICAS DA ECONOMIA BRASILEIRA**

A análise do ambiente econômico, no qual estão inseridas as empresas da indústria calçadista, é fundamental para compreender o seu desenvolvimento e o processo competitivo vigente. Segundo Ferraz *et al* (1995) e outros autores também citados na revisão bibliográfica, os determinantes sistêmicos são decisivos para o desempenho das empresas, pois eles afetam direta e indiretamente os seus custos, níveis de eficiência e qualidade. Dessa forma, serão explorados, neste capítulo, as políticas desenvolvidas pelos governos a partir da década de 1990. Serão enfatizados também aspectos da política industrial, de comércio exterior e como essas questões afetam a competitividade das empresas brasileiras.

#### ***3.1 Políticas Desenvolvidas pelo Governo a partir da década de 1990***

A promoção do desenvolvimento de um país envolve inúmeros fatores, dentre os quais se destaca a redução da sua vulnerabilidade e dependência externa, que estão diretamente ligados a produção endógena de novas tecnologias e a difusão do conhecimento. Em convergência a essa questão salienta-se a importância que o fortalecimento da capacidade competitiva representa para o crescimento econômico de uma nação. Segundo Jayme Jr e Resende (2009) medir o grau de competitividade de uma economia não é uma tarefa simples, porém há alguns fatores que auxiliam neste trabalho. Dessa forma, a força competitiva de um país está relacionada à sua representação, frente às demais economias, tanto no contexto do mercado externo e quanto internamente.

Outrossim, fatores conjunturais – relacionados à política doméstica, tais como a taxa câmbio real, a política comercial e de subsídios e a taxa de crescimento interna – e estruturais – nível de escolaridade da mão-de-obra, a taxa do progresso tecnológico e de produtividade alcançada no país – podem influenciar no grau de desenvolvimento de uma nação. Por isso, o tipo de política desenvolvida pelo poder central influencia consistentemente a forma como ocorre o desenvolvimento de um país. O destino do gasto público, da área econômica que o governo pretende impulsionar (agricultura, indústria), indica a direção que o país seguirá.

Para compreender a tomada de decisão dos governos ao longo dos anos 90 é importante ressaltar que o quadro econômico que estava em formação com a Nova República era de uma situação externa estável – consistentes superávits comerciais e expansão das exportações. Entretanto, o país se deparava com uma elevada inflação, em torno de 200% a.a. Dessa forma, durante a década de 1980 e início dos anos 90, intensificou-se o debate sobre a elaboração de um plano monetário que contivesse o problema inflacionário, ou seja, nesse período, a preocupação central dos governantes brasileiros era o combate a inflação.

Esse fato torna-se evidente quando analisada a condução da política econômica do período – Gremaud *et al* (2007). Inúmeros planos econômicos foram implementados com o intuito de reduzir a taxa de inflação – Cruzado (1986), Bresser (1987), Verão (1989), Collor I (1990), Collor II (1991) e o plano Real (1994). Destaca-se que o diagnóstico proposto para esses planos era de uma inflação inercial, com exceção para o plano Real. Todavia, dado o insucesso das medidas adotadas pelo governo Sarney, no governo Collor ganhou força uma nova tese: os choques antiinflacionários do governo anterior não foram eficazes devido à elevada e crescente liquidez dos haveres financeiros não monetários.

As medidas adotadas, no governo Collor, para romper com a indexação da economia, foram a adoção de reformas monetária, administrativa e fiscal. É dentro desse contexto que ocorreram as mudanças na política comercial. Iniciou-se, assim, o processo de liberalização do comércio exterior, houve reduções nas tarifas de importação, eliminação de incentivos a exportações e a adoção do sistema de câmbio flutuante.

Apesar dessas práticas, o Plano Collor I fracassou, pois com a aceleração inflacionária houve valorização da taxa de câmbio real. Isso atrelado aos menores incentivos a exportação e maiores incentivos a importação comprometeram o saldo da Balança Comercial. Assim, o Banco Central precisou intervir no mercado cambial, sendo que a medida adotada foi a desvalorização do Cruzeiro. O último plano heterodoxo de estabilização foi o Plano Collor II, que se tratava, principalmente, de uma reforma financeira. O impacto desse Plano foi a recessão de 1992, porém o problema inflacionário persistiu.

No final do governo de Itamar Franco começou a ser articulado o último plano de estabilização. Em 1994, foi lançado o Plano Real (FILGUIRA, 2000), cujo principal objetivo era a estabilização econômica. Sua implementação ocorreu em

três etapas: (i) equilíbrio das contas públicas com o lançamento do Programa de Ação Imediata (PAI), (ii) criação da URV, cuja principal função era atuar na transição da antiga para a nova moeda e (iii) lançamento da nova moeda – o Real. Após a reforma monetária inicial, o plano de estabilização utilizou instrumentos adicionais – a âncora cambial – para combater a inflação.

No que se refere à estabilização, esse plano econômico alcançou sua finalidade. Todavia, inúmeros problemas permaneceram e alguns foram agravados. Com efeito, alcançar níveis satisfatórios de estabilização econômica não é suficiente para que haja crescimento e desenvolvimento de um país. Nesse ínterim, o desemprego aumentou significativamente, as contas externas se deterioraram, ou seja, a vulnerabilidade externa do Brasil aumentou e a situação fiscal se agravou na fase inicial do plano. Além disso, os investimentos ficaram abaixo do nível satisfatório para impulsionar o crescimento econômico no mesmo patamar que vinha ocorrendo no resto do mundo<sup>16</sup>.

Segundo Gremaud *et al.* (2007) os principais impactos do Plano Real, além da rápida queda da taxa de inflação, foram o crescimento da demanda e da atividade econômica e a apreciação cambial (conseqüência direta da estabilização). Em relação ao comportamento da demanda, os fatores que explicam a sua ascensão são: o aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas e o crescimento das operações de crédito devido à perda da receita inflacionária que era obtida por meio das aplicações financeiras antes da estabilização. Dessa forma, as empresas, principalmente que produziam para o mercado interno, foram beneficiadas com o plano de estabilização.

Houve também aumento dos investimentos realizados pelas empresas, uma vez que passou a existir maior certeza quanto aos custos e receita futuros. Assim, o aumento da demanda impulsionou a atividade econômica do país. Isso pode ser comprovado quando analisada a produção industrial no período imediatamente posterior a implementação do plano – os destaques foram os bens de consumo duráveis e bens de capital.

Todavia, a valorização cambial possibilita o aumento das importações e faz os preços internos acompanharem os internacionais no caso dos chamados bens

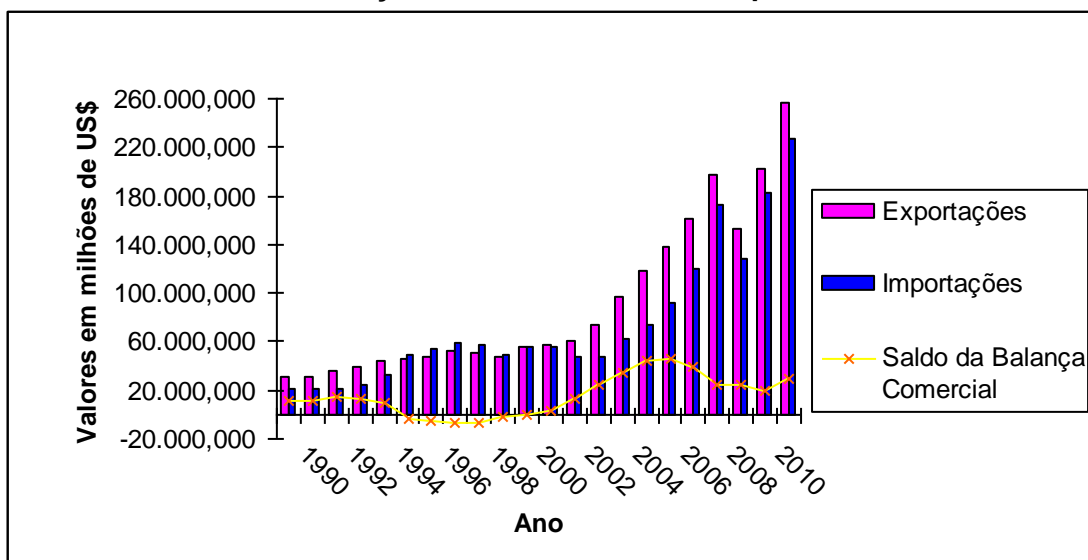
---

<sup>16</sup> Consideram-se “resto do mundo” os países desenvolvidos, com os quais o Brasil almeja competir de forma equitativa.

*tradeables*<sup>17</sup>. Essa apreciação – combinada com o aquecimento da demanda – provocou déficit na balança comercial (gráfico 1) devido ao fraco desempenho das exportações e ao incentivo as importações, uma vez que o preço dos produtos importados ficaram menores em relação aos produzidos internamente. Essa situação, porém, não era novidade, pois inúmeros países que adotaram o sistema de âncora cambial com estratégia de estabilização tiveram como consequência suas contas externas deterioradas.

Destaca-se que o desempenho das exportações está intimamente relacionado às oscilações da taxa de câmbio. Dessa forma, havia, no final da década de 1990, expectativas a respeito da desvalorização cambial, cujo objetivo era proporcionar uma melhora nas contas externas – por meio da reversão do déficit da balança comercial e da redução do déficit em transações correntes – e assim impulsionar o crescimento do país. É possível verificar que, a partir de 1999, houve melhora nas contas externas (gráfico 1). As importações apresentaram avanços menos expressivos e as exportações tiveram um comportamento crescente. Esse fato foi reflexo, em parte, da mudança cambial, a qual também impulsionou a substituição de importações de alguns segmentos, pois produtores domésticos passaram a apresentar maior competitividade.

**Gráfico 1 – Saldo da Balança Comercial Brasileira no período de 1990 a 2011**



Fonte: BCB Boletim/BP

<sup>17</sup> Bens que são transacionados no mercado internacional, principalmente os produtos industriais.



O início do século XXI, apesar da melhora no saldo comercial, caracterizou-se pela instabilidade econômica. O segundo mandato de Fernando Henrique encerrou com aceleração inflacionária apesar de sua política monetária ser comprometida com a estabilidade de preços. A taxa de crescimento da economia e a taxa de juros apresentavam comportamento oscilante, ou seja, ambas não se mantinham no patamar desejado. Esse quadro de fragilidade interna juntamente com as eleições presidenciais, na qual o partido que liderava a disputa questionava historicamente o ajuste fiscal, abalava a confiança internacional e afetava o processo de desenvolvimento econômico do país.

Outro fator que contribuiu para o fraco desempenho da economia brasileira é o baixo investimento do governo em políticas industriais e de comércio exterior. Verificou-se, pois, que o foco das medidas econômicas adotadas eram a estabilização da inflação o ajuste fiscal e demais políticas recomendadas<sup>18</sup> pelos países centrais.

Percebe-se assim, que os fatores sistêmicos – determinantes direto da competitividade – não favoreceram a indústria calçadista brasileira. Com efeito, todos os elementos (macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, de infraestrutura, sociais e internacionais) que compõem esses determinantes, Ferraz *et al* (1995), não foram trabalhados pelos governos, a partir da década de 90, com a finalidade de impulsionar o desempenho do setor industrial, como um todo, e das empresas produtoras de calçados de uma maneira específica.

Destaca-se que até meados dos anos 90 o setor calçadista brasileiro atuava, principalmente, na exportação de grandes lotes de produtos cuja estratégia competitiva principal era o preços, Garcia (2001), pois as condições políticas e econômicas nacionais e internacionais permitiam esse tipo de operação. Entretanto, o desenvolvimento das políticas governamentais focadas na estabilização inflacionária e a nova dinâmica externa provocaram mudanças na estrutura das empresas produtoras de calçados.

Inúmeros foram os fatores que influenciaram essa transformação. Em relação aos elementos macroeconômicos, cita-se o regime cambial adotado. Salienta-se que a escolha da política cambial é de extrema importância para um país, pois a taxa de

---

<sup>18</sup> Regras básicas desenvolvidas por economistas do FMI, do Banco Mundial e do departamento do Tesouro dos EUA, que resultaram no Consenso de Washington, cujo objetivo era promover o ajustamento macroeconômico dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades.

câmbio pode atuar tanto na defesa da concorrencial dos produtos nacionais em relação ao ingresso indiscriminado de mercadorias importadas, quanto pode auxiliar na competitividade via preços dos produtos que serão exportados. No caso do Brasil, com a implementação do plano real, optou-se pela manutenção do câmbio artificialmente valorizado, que foi eficiente no combate a inflação, porém prejudicou as exportações.

Nos fatores político-institucionais os principais problemas encontram-se nas medidas de incentivo as exportações e na estrutura tributária. O primeiro, conforme já foi explicitado, é decorrente da política de valorização da moeda. O segundo é um problema que, de acordo com o Departamento de Competitividade e Tecnologia (FIESP), afeta de maneira mais intensa a indústria de transformação, uma vez que a carga tributária é mais elevada para esse setor produtivo. Além disso, ela interfere na eficiência das empresas em dois principais pontos: no capital de giro e nas exportações. Neste caso, devido à demora e ao excesso de burocracia na devolução dos créditos tributários advindos dos insumos e matérias-primas utilizadas na produção. Naquele, pela maior necessidade de capital decorrente da diferença temporal entre o recebimento das vendas e o pagamento dos impostos.

Nos elementos relacionados à infraestrutura salienta-se a matriz de transportes de carga brasileira. Para Koch e Silveira (1995) a participação do Governo na elaboração de políticas e estratégias, com a finalidade de aumentar a eficiência no sistema de transportes, é de suma importância, pois permite a criação de alternativas competitivas aos produtores. Entretanto, a matriz de transporte brasileira apresentou comportamento rígido, nas últimas décadas, segundo as autoras, sendo que as suas bases ainda estão sustentadas no modelo rodoviário. Esse fato provoca consideráveis distorções, se comparado aos sistemas implementados em outros países, desenvolvidos ou até mesmo subdesenvolvidos.

Dentre os elementos que compõem os fatores sistêmicos cabe também destacar como fundamental para a competitividade da indústria calçadista o componente internacional. Esse determinante apresentou, por sua vez, profunda transformação ao longo, principalmente, dos anos 90. Com efeito, o crescimento da economia chinesa e a expansão dos seus produtos para o comércio mundial – de acordo com Pasin (2008) a participação das exportações chinesas no total mundial passou de 3,5%, em 1998, para 8,2%, em 2006 – interferiu nas demandas internacionais pelos calçados produzidos no Brasil. Essa questão, aliada à política

de estabilização inflacionária implementada (Plano Real) em 1994, alterou a percepção das empresas calçadista sobre as suas estratégias e transformou a dinâmica de comércio exterior desse setor industrial.

Dessa forma, percebe-se que os fatores sistêmicos, que poderiam fortalecer as bases da indústria calçadista, terminam por agir como uma força oposta na determinação da sua competitividade. Na próxima seção, devido a sua importância para o desenvolvimento do Brasil e com grandes reflexos para as empresas produtoras de calçados, serão destacadas algumas características e fundamentos específicos da política industrial e de comércio exterior brasileira a partir da década de 1990.

### ***3.2 Política Industrial e de Comércio Exterior: impactos para a Competitividade da Indústria Brasileira***

As políticas protecionistas, de estímulo e de regulação da atividade industrial e de comércio exterior sofreram diversas mudanças ao longo do século XX, mas nenhuma teve tanto impacto para a economia brasileira quanto as adotadas a partir de 1990. Segundo Cervo (1997) chegava ao fim o modelo nacional-desenvolvimentista, o governo federal passava a assumir uma postura neoliberal e almejava aderir à onda de globalização. Inúmeras leis, decretos e portarias foram lançados com o objetivo de transformar as políticas industrial e comercial vigentes até esta época.

De acordo com Bonelli, Veiga e Brito (1997) o governo Collor objetivava concentrar seus esforços – seguindo os ditames do Consenso de Washington – na questão da competitividade, que seria alcançada pelo aumento da eficiência na produção e na comercialização de bens e serviços. Para tanto, era fundamental a modernização e reestruturação da indústria. Nesse contexto, foi criada, em 1990, a PICE (Política Industrial e de Comércio Exterior), que promoveria a rápida exposição da indústria nacional à competição internacional, com redução progressiva dos níveis de proteção tarifária. Entretanto, a política industrial no contexto do Plano Collor não foi exitosa, uma vez que a estratégia industrial – que estava embasada no incremento da competitividade externa por meio do aumento da produtividade, do uso de novas tecnologias e da qualificação da mão-de-obra – demandava tempo

dependia do controle inflacionário. Dessa forma, a única componente da PICE efetivamente executada foi a liberalização do comércio exterior.

As ações<sup>19</sup> praticadas pelos governos, ao longo dos anos 90, complementaram esse processo de abertura comercial. Segundo Suzigan e Furtado (2006) juntamente a essas medidas houve maior abertura ao investimento direto estrangeiro e o Estado voltou-se a um comportamento marginal como agente propulsor da indústria. Nesse ímpeto, iniciou também um amplo processo de privatizações de indústrias e de segmentos voltados a infraestrutura. Essas questões comprometeram o desenvolvimento industrial e as empresas ficaram vulneráveis a concorrência dos produtos importados.

Esse descaso do governo federal com a formulação de uma política industrial que impulsionasse o setor adentrou no século XXI e, apenas em 2003, foi formulada a nova Política Industrial e de Comércio Exterior (PITCE). Para os autores citados, essa Política Industrial está longe de ser completa, mas demonstra importante avanço, pois significa que o desenvolvimento desse setor voltou a compor a agenda da política econômica brasileira. As características da PITCE podem ser exploradas por duas óticas, a dos benefícios que ela gera e os problemas que ainda restam.

Os pontos fortes são: as metas, o foco na inovação e, em certa medida, o reconhecimento da necessidade de uma nova organização institucional para executar a coordenação da política. As fraquezas resultam de: incompatibilidade entre a PITCE e a política macroeconômica (particularmente juros e estrutura tributária), falta de articulação dos instrumentos e destes com as demandas das empresas, precariedade da infraestrutura, insuficiências do sistema de C,T&I, e fragilidade de comando e coordenação do processo da PI. (Suzigan e Furtado, 2006, p. 174)

Encerrado o primeiro governo Lula, ainda permaneciam as amarras da política macroeconômica. O desempenho da indústria permaneceu modesto e a PITCE não gerou os resultados almejados no crescimento interno e fortalecimento da inserção da economia brasileira no cenário internacional. No entanto, em 2008, é lançado pelo governo federal um novo programa de promoção à indústria brasileira que tem como objetivo promover a inovação, o desenvolvimento da competitividade das empresas, a ampliação das exportações, entre outros fatores.

---

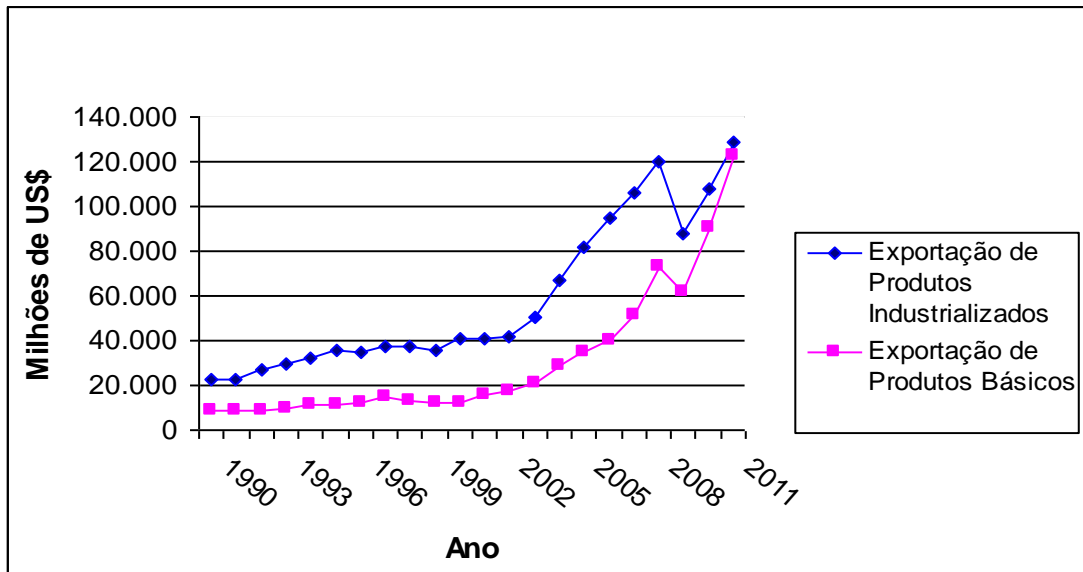
<sup>19</sup> Os acordos multilaterais de comércio, assinados no âmbito da OMC, e a implementação do Plano Real que resultou na sobrevalorização da moeda brasileira.

A nova política, chamada de Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP, proporciona incentivos fiscais, creditícios e tributários, reforço nas ações antidumping e desonerações para arranjos produtivos estratégicos, segundo Cano e Silva (2010). O programa separou os setores beneficiados em três grandes grupos: programas para consolidar e expandir a liderança, programas para fortalecer a competitividade (no qual está incluída a indústria calçadista) e programas mobilizadores em áreas estratégicas. A maioria das metas estipuladas não foram alcançadas devido ao elevado investimento que elas exigiam, além dos impasses gerados pela crise mundial que se iniciou em 2008.

A política industrial brasileira vem progredindo, de acordo com Cano e Silva (2010), o maior crédito da PITCE foi inserir novamente, na agenda de políticas públicas, a política industrial como uma ferramenta importante para o desenvolvimento econômico do país. Todavia, a dinâmica de concorrência internacional que se estabeleceu nas duas últimas décadas requer maior fortalecimento dessas políticas em prol do desenvolvimento industrial, uma vez que os fatores macroeconômicos, no contexto atual, (taxa de câmbio e de juros) limitam a eficácia dos instrumentos de política industrial.

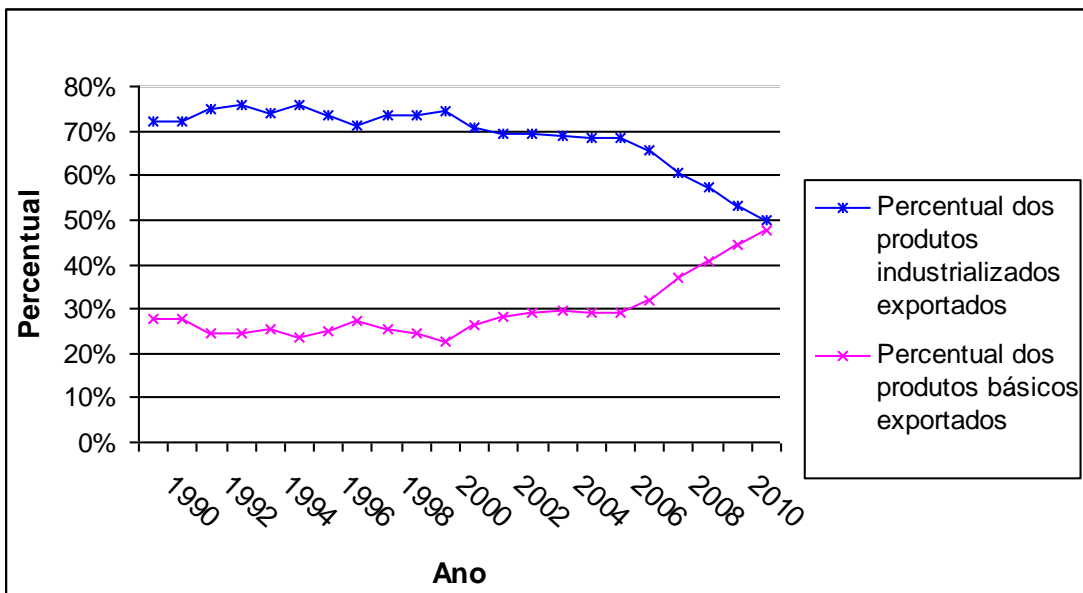
Outrossim, segundo os autores, os longos anos de ações voltadas à estabilização inflacionária e as políticas públicas embasadas nos ditames do Consenso de Washington prejudicaram a indústria brasileira. Uma das consequências do baixo investimento público no setor industrial é a composição da pauta exportadora brasileira (gráfico 2). O valor exportado aumentou tanto para os produtos básicos quanto para os industrializados, porém, para estes o crescimento vem ocorrendo a taxas decrescentes.

**Gráfico 2 – Composição da pauta exportadora brasileira para o período de 1990 a 2011 em milhões US\$**



Fonte: FUNCEX

**Gráfico 3 – Composição da pauta exportadora brasileira para o período de 1990 a 2011 em %**



Fonte: FUNCEX

Importa salientar, também, que as indústrias intensivas em mão-de-obra, como é o caso das empresas do setor calçadista, operam próximas ao limiar da competitividade, ou seja, para que tenham a mesma força competitiva de concorrente como a China, elas necessitam de condições macroeconômicas favoráveis. Dessa maneira, a política de juros do Banco Central, a valorização cambial e a crescente carga tributária têm sido as principais dificuldades enfrentadas

para o crescimento dessa indústria. Outros problemas também são relevantes para a perda de competitividade da indústria brasileira e em especial do setor calçadista, dentre eles pode-se citar: a ausência de uma política consistente de ampliação e agregação de valor às exportações, a diminuição de incentivos e subsídios no bojo da crise fiscal e os custos de infraestrutura, burocráticos, fiscais e de mão-de-obra próprios da estrutura produtiva brasileira.

Destaca-se que os principais elementos analisados para compor o Custo Brasil são: os encargos sociais e trabalhistas, a logística, a burocracia e custos de regulamentação, os custos de investimentos, de energia e de insumos básicos, o impacto dos juros sobre o capital de giro e os impostos não recuperáveis na cadeia produtiva. Salieta-se que esses fatores não são de fácil transformação, porém, também não estão recebendo adequada atenção do governo, pois muitos se tornaram mais graves, ou seja, custo Brasil aumentou sua distância de outros países. Percebe-se, assim, que o custo que as empresas brasileiras têm para produzir sua mercadoria e exportá-la é muito elevado, resultando na perda da sua competitividade internacional e, até mesmo, doméstica.

O papel da política implementada pelo governo deve ter caráter estratégico, no sentido de estimular o seu desenvolvimento econômico. Salieta-se, dessa forma, a importância que um parque industrial consistente representa para a economia de um país, uma vez que nenhuma nação alcançou elevados níveis de desenvolvimento mantendo seu setor industrial precário ou então restringindo sua base exportadora aos produtos primários.

No próximo capítulo, por sua vez, serão analisadas as especificidades da indústria calçadista brasileira. Dentre elas, importam citar: a estrutura da cadeia produtiva, os principais pólos produtores e o seu desenvolvimento ao longo das últimas duas décadas – principalmente no quesito comércio exterior e no seu processo de reestruturação. É de suma importância também esmiuçar as estratégias competitivas praticadas atualmente, assim como, a implementação de inovações tecnológicas. Nesses dois últimos elementos, além das práticas atuais serão explorados as questões que ainda são incipientes e alguns problemas do setor calçadista.

## **4 A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA**

A manufatura de calçados, no Brasil, era, inicialmente, um subproduto de outras atividades como da fabricação de arreios e selas. Segundo Costa (2004) a evolução do setor ocorreu lentamente, uma vez que os aumentos de produtividade eram incrementais e a pouca tecnologia disponível precisava ser importada. Somente após a primeira Guerra uma indústria americana (United Shoes Machinery Co.) instalou uma unidade de produção de máquinas no Brasil. Assim, até o final dos anos 1960, a indústria calçadista brasileira era composta de pequenas empresas com baixo dinamismo tecnológico e pouca expressividade na economia nacional.

Entretanto, a partir da década de 1970, há um crescimento da indústria calçadista, que é explicado pelo aumento da escala dos empreendimentos devido ao início da efetiva atividade exportadora desse produto. Dessa maneira, começa a se formar um complexo produtivo capaz de responder concretamente à demanda estrangeira.

É indiscutível a importância da indústria produtora de calçados para o Brasil, porém, devido às novas configurações produtivas globais, às condições sistêmicas da economia brasileira e ao acirramento da competitividade internacional, está cada vez mais difícil para o país manter sua posição no mercado mundial. Assim para compreender o desenvolvimento desse processo de inserção da indústria calçadista brasileira no mercado globalizado e as suas consequências é preciso analisar as características dessa indústria, a sua evolução, bem como a necessidade de reestruturação, formulação e implementação de estratégias das suas empresas.

### **4.1 Características Gerais**

Serão expostas, agora, as principais características do setor coureiro-calçadista, dentre as quais se destacam a estrutura da cadeia produtiva (relação da indústria focal com as indústrias fornecedoras de suprimentos, o processo de fabricação de calçados e a cadeia global do setor), a mão-de-obra empregada, a sua tendência tecnológica. Outrossim, também serão abordadas as especificidades das principais regiões produtoras de calçados e a sua organização como APLs.



#### 4.1.1 Estrutura da Cadeia Produtiva

De acordo com Garcia (2007) o setor coureiro-calçadista possui inter-relação com inúmeros segmentos produtivos como a indústria química, de máquinas e equipamento, vestuário, entre outros. A indústria calçadista, especificamente, é composta por dois principais segmentos produtivos: o processamento da matéria-prima e a fabricação do calçado. Entretanto, dependendo do produto-base utilizado na sua fabricação a cadeia produtiva tem origem diversa. No caso dos calçados de couro, ela tem início na pecuária de corte, nessa primeira etapa o couro é retirado do animal abatido e encaminhado ao curtume, onde ele será tratado. Os calçados elaborados com esse material são, normalmente, considerados de qualidade superior. Há, porém, muitos materiais sintéticos sendo utilizados na fabricação desse produto, para esses casos, o processo produtivo começa no próprio setor industrial (indústria química e de desenvolvimento de materiais).

Esses materiais alternativos (poliuretano, borracha termoplástica, EVA, entre outros) passaram a ser fortemente utilizados a partir da década de 70 com a inserção da indústria calçadista no mercado mundial. Apesar de não substituírem o couro em termos de qualidade e plasticidade esses materiais representaram importante avanço para o setor. Com efeito, os calçados produzidos com materiais sintéticos são mais baratos e podem alcançar, de forma mais abrangente, diversos nichos de mercado, ou seja, a sua utilização provocou mudanças nos padrões de concorrência.

No caso dos materiais sintéticos, o seu processamento ocorre de forma padronizada e depende da tecnologia utilizada na sua indústria-base. Em relação à matéria-prima couro, destaca-se que há uma série de etapas para que ele esteja em condições de ser aproveitado na indústria calçadista.

O processamento do couro é dividido em inúmeras etapas. Ele começa com a ribeira, onde ocorre a retirada dos pêlos, passa para o descarte do couro, a sua aparção na mesa de refila e a divisão do couro e da raspa. No curtimento, ocorre o curtimento do couro em cromo (Wet-blue), a classificação manual, a secagem, o seu rebaixamento e o recurtimento – realizado com ácido fórmico, sulfato de cromo, taninos, óleos, bicarbonato de sódio e a secagem novamente. A etapa de acabamento é dividida em semi-acabamento – com o amaciamento na moliça e em fulões secos, a abertura do couro em *toglins* e o lixamento do couro – e

acabamento, na qual ocorre a aplicação de tintas (resinas, ceras, pigmentos) e o couro e colocado na prensa quente. Por fim, há a inspeção do couro acabado.

Destaca-se que o Brasil é um dos grandes exportadores de couro do mundo sendo os países asiáticos (China e Hong Kong) e a Itália os principais destinos desse produto<sup>20</sup>. A particularidade do caso brasileiro encontra-se nessa posição de destaque como consistente exportador de couro e de calçados sem apresentar relevante importação dessa matéria-prima. Outra característica da produção brasileira de couro é a predominância de pequenas e médias empresas no processamento desse material. Nos últimos anos, porém, está ocorrendo um processo de verticalização da indústria frigorífica, que passou a incorporar ou controlar a produção e comercialização do couro. Se por um lado essa nova tendência prejudica os pequenos e médios empreendimentos, por outro, isso permite a produção de um couro de melhor qualidade.

O segundo segmento produtivo da indústria calçadista é o próprio processo de produção do calçado. As suas principais etapas são: a elaboração do design, a modelagem, o corte, a costura, a montagem e o acabamento. O quadro 2 apresenta as principais características de cada etapa, a sua mecanização e a relação com outras cadeias produtivas.

**Quadro 2 – Características das etapas do processo produtivo, da tecnologia empregada e das cadeias tecnologicamente interligadas**

Etapas	Características	Máquinas e/ou tecnologia utilizadas em cada etapa	Cadeias tecnologicamente interligadas
Design	Esta etapa é considerada a de maior valor agregado, pois envolve todo projeto de criação do calçado, desde o desenho até a discriminação dos insumos utilizados. Nas empresas de pequeno porte, no Brasil, essa etapa é simplificada e, muitas vezes, ao invés do desenvolvimento do produto, ocorre a imitação de modelos de sucesso já lançados. Nas grandes empresas essa etapa costuma ser internalizada.	Processo criativo de pessoal especializado, intensa pesquisas de mercado e análise de novas tendências.	Moda

<sup>20</sup> Análise realizada com base nos dados do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil.

<b>Modelagem</b>	Nessa etapa ocorre a adaptação do produto projetado para a manufatura, são definidos os materiais e a numeração com base na capacidade das máquinas e no custo. É o processo de tornar real o que estava no projeto. Devido ao custos dos equipamentos essa fase do processo se concentra nas empresas maiores.	O processo tradicional utiliza o pantógrafo, que faz a escala e corta a cartolina para os modelos. O mais intensivos em tecnologia utilizam equipamentos CAD (Computer Aided Design) bi e tridimensionais que criam modelos a partir de informações digitalizadas, com esse equipamento os modelos podem ser visualizados e alterados no monitor dos computadores.	Informática e eletromecânica
<b>Corte</b>	Após a especificação do modelo, a matéria-prima é cortada para formar as diferentes partes do calçado. É nessa etapa que podem ocorrer os principais desperdícios de material.	O processo tradicional utiliza facas e balancins e depende da habilidade do operador para evitar desperdícios. Nos mais tecnológicos o corte é a laser ou a jato de água, em geral de forma integrada com a modelagem por CAD, o que minimiza o desperdício da matéria-prima (esse processo é conhecido por CAM – Computer Aided Manufacturing).	Informática e eletromecânica
<b>Costura</b>	As peças cortadas na etapa anterior são, agora, unidas para formar o cabedal <sup>1</sup> , também são feitas as aplicações determinadas no design. Essa é a fase em que a automação é mais complicada, pois cada modelo apresenta especificidade e as máquinas programáveis são muito custosas e exigem um elevado volume de produção. Muitas empresas utilizam os serviços de ateliês (pequenas empresas subcontratadas) para realizar esse processo de costura.	O processo tradicional utiliza máquinas de chanfrar e máquinas de costura industrial, sendo que a qualidade do produto depende da habilidade do operador. As empresas que conseguem fazer uso de equipamentos mais modernos utilizam máquinas de bordar programáveis e máquinas com controle adaptativo que conseguem fazer uma leitura das irregularidades da matéria-prima e das particularidades de cada costura.	Informática e eletromecânica
<b>Montagem</b>	Nesta etapa o cabedal é unido ao solado. Isso pode ser feito por meio de uma nova costura, por colagem ou por prensagem. Depois de fixado o solado, é colocado o salto, a biqueira e a palmilha.	É a etapa que proporciona maior nível de automação. A maioria das operações podem ser realizadas com máquinas que apresentam controle numérico ou controladores lógicos programáveis.	Indústria química, de plásticos/borracha e eletromecânica
<b>Acabamento</b>	Na última etapa o calçado é retirado da forma e passa pelos últimos detalhes: colocação de forro, pintura, enceramento, colocação de etiquetas, entre outros. É também realizado o controle de qualidade, por meio de uma verificação de todos os calçados que saem da linha.	A tecnologia utilizada depende mais da indústria de materiais com resinas e tintas de melhor qualidade. O uso de máquinas se restringe a estufas e equipamentos para desenformar o calçado.	Indústria química, de plásticos/borracha e eletromecânica

Fonte: PROCHNIK (2005); FENSTERSEIFER e GOMES (1995).

<sup>1</sup> É o corpo do calçado.

Na prática, esse método pode variar substancialmente, dependendo do porte da empresa e da tecnologia que ela emprega. Garcia (2007) salienta que esse processo produtivo é bastante segmentado, por isso, apresenta diversas etapas

descontínuas. A sua mecanização, dessa maneira, ocorre normalmente dentro de cada fase, sendo difícil a aplicação de maquinário que absorva inúmeras etapas. Esse fato contribui para que haja considerável divisão do trabalho, assim, muitas vezes, pequenas empresas são contratadas para fabricar apenas um dos componentes do calçado.

Destaca-se, porém, que há diferenças na terceirização praticada pelas micro e pequenas empresas e na praticada pelas empresas de grande porte. Nestas, normalmente ocorre a contratação de serviços que exigem o emprego intensivo de mão-de-obra, como a etapa da costura. Aquelas, por sua vez, terceirizam o desenvolvimento do calçado, pois não possuem dentro da sua empresa setores de P&D muito avançados.

Todavia, também existem grande unidades produtivas consistentemente integradas. Essas organizações industriais possuem a sua própria linha de produção e desenvolvimento técnico, porém, também utilizam serviços de terceirizadas quando precisam incrementar sua produção devido a fatores sazonais. Essas empresas apresentam, muitas vezes, uma mercadoria diferenciada em relação às firmas pequenas, já que normalmente possuem design e a marca próprios.

É possível dizer que o setor calçadista é composto, de uma forma geral, por três principais tipos de organizações industriais. Existência de poucas empresas de grande porte (empresa matriz), que concentram os setores administrativos e desenvolvimento do produto. Muitas empresas fornecedoras de componentes, já que, principalmente, nos últimos anos, tem havido uma ampliação significativa das peças que são adicionadas ao calçado devido ao aumento da variedade de modelos e a grande influência da moda. Atualmente, a indústria coureiro-calçadista é uma das que mais absorve a produção dessa indústria de componentes, dentre os quais estão incluídos produtos químicos, metais, têxteis, embalagens, sintéticos, entre outros. Por fim, inúmeras empresas de pequeno porte (normalmente terceirizadas) que podem se especializar em apenas uma fração do processo. Dessa forma, o setor coureiro-calçadista, no Brasil, compõe-se por um significativo número de empresas, bastante heterogêneas em suas estruturas e nos processos produtivos empregados.

Além dessa divisão na produção dos componentes do calçado, há também a separação das indústrias por mercado consumidor (quadro 3) – feminino, masculino,

esportivo, infantil, etc. Essa análise será realizada na próxima seção quando serão expostas as características de cada pólo produtor do Brasil.

**Quadro 3 – Região produtora por tipo de calçado**

Estado	Região Produtora	Tipo de Calçado
RS	Vale dos Sinos	Calçados femininos
	Vale do Paranhama	Calçados femininos
	Serra Gaúcha	Calçados masculinos e femininos
SC	Vale do Rio Tijucas	Calçados femininos
SP	Franca	Calçados masculinos
	Birigui	Calçados infantis
	Jau	Calçados femininos
	Santa Cruz do Rio Pardo	Calçados masculinos e femininos
RJ	Rio de Janeiro	Produção diversificada
MG	Nova Serrana	Calçados esportivos
	Belo Horizonte	Calçados femininos
	Uberaba	Produção diversificada
	Uberlândia	Calçados femininos
GO	Goianira	Calçados femininos
BA	Itapetinga, Jequié, Alagoinha, etc	Produção diversificada
PB	Grande João Pessoa, Campina Grande e Patos	Produção diversificada
CE	Região do Cariri	Calçados femininos
	Fortaleza	Produção diversificada
	Sobral	Produção diversificada

Fonte: Abicalçados

O terceiro ponto que precisa ser analisado na estrutura da cadeia produtiva do calçado é a sua comercialização. Esse aspecto envolve a distribuição no mercado interno e a relação dessa indústria com a sua cadeia global.

Garcia (2007) apresenta quatro principais formas para as empresas calçadistas comercializarem seu produto no mercado: canais próprios de comercialização e distribuição do produto, fornecimento de calçados sob encomenda, por meio de grandes redes de supermercado e por lojas próprias especializadas.

No primeiro caso, destaca-se a figura do representante comercial que é responsável pela apresentação da mercadoria aos lojistas e também mantém o fabricante atualizado sobre o desempenho da sua linha de produtos. De fato, nessa forma de comercialização a indústria produtora consegue manter o controle sobre a distribuição e assim sustenta considerável poder de barganha sobre seus preços.

Outro ponto característico das empresas que adotam essa estratégia é o modo como desenvolvem os seus modelos. Normalmente, o design é um mix de tendências lançadas no exterior com algumas adaptações as especificidades do mercado doméstico. Dessa forma, quem dita as tendências de determinada coleção são os próprios fabricantes e os lojistas aceitam de forma passiva a mercadoria que lhes é ofertada.

No segundo tipo de venda, os clientes tanto podem ser grandes lojas de departamento, quanto pequenas lojas mais sofisticadas que buscam um produto específico. Nesse caso, os varejistas participam de maneira mais ativa na elaboração do calçado, pois são eles que determinam, muitas vezes, o design, os materiais utilizados e até mesmo influenciam no seu preço. A maioria das empresas que utilizam essa forma de venda não possuem marca própria e aceitam, por isso, ser comandadas pelos compradores.

A terceira forma de comercialização é praticada por grandes empresas que tem condições de fornecer grandes lotes de produtos as redes supermercados. Devido ao grande volume negociado, os fabricantes precisam abrir mão da determinação do preço, que deve ser flexibilizado. Outrossim, essa distribuição requer uma logística bem implementada, já que as vendas ocorrem em escala elevada, o que restringe ainda mais o acesso de pequenas e médias empresas a esse mercado.

O quarto tipo enfatiza as empresa que trabalham com franquias. Assim, as lojas levam o nome da marca e possuem um layout que favorece a atração do seu público-alvo. Nessa forma de comercialização tudo é determinado pela unidade produtiva principal, desde o modelo do calçado até a decoração da loja franqueada. Normalmente, essas empresas possuem uma marca amplamente reconhecida que significa um estilo de vida.

Destaca-se que, atualmente, a produção brasileira de calçados está focada na comercialização para o mercado interno. Todavia, o Brasil já foi um dos maiores exportadores mundiais desse produto. Foi na década de 1970 que o país ingressou na cadeia produtiva global, quando se firmou como um dos grandes fornecedores de calçados para o mercado estadunidense. Com efeito, o incremento da produção calçadista no mercado internacional credenciou as indústrias brasileiras a participar na cadeia internacional de suprimento do setor. Segundo a análise da cadeia global de valor de Gereffi (1994), destaca-se, neste processo, a importância dos agentes e

companhias exportadoras, responsáveis por intermediar a compra externa dos calçados brasileiros. As tarefas realizadas por esses representantes especializados começam pela encomenda e distribuição da mercadoria e abrangem também as questões relevantes à assistência técnica e controle de qualidade do produto.

Dessa forma, com o ingresso da indústria calçadista brasileira no mercado internacional, o setor foi obrigado a melhorar seus padrões de qualidade ao mesmo tempo em que alcançava ganhos de escala, em razão dos tamanhos dos lotes de compra. Entretanto, com a inserção dos países asiáticos na cadeia global do setor, o dinamismo das exportações brasileiras foi sensivelmente afetado e atualmente esses países são os principais concorrentes da produção brasileira.

Outro ponto também explicitado na revisão da literatura sobre a cadeia global de valor é o fato de a indústria calçadista fazer parte do grupo de cadeias produtivas comandada pelo comprador. Essa é uma característica marcante e, principalmente, reflete o modo de produção de calçados asiáticos. Com processo de realocização da produção, que ocorreu nas últimas décadas, e a reestruturação das grandes empresas fabricantes, a produção de calçados passou a ser deslocalizada.

As grandes empresas situadas nos países desenvolvidos mantiveram em suas unidades os setores relacionados às atividades de *design*, *marketing* e gerenciamento de marcas. Entretanto, estabeleceram a sua linha de produção em países que ainda não estavam plenamente desenvolvidos e que possuem mão-de-obra de baixo custo. Os principais exemplos desse processo são os grandes fabricantes das marcas Nike, Reebok, Adidas, e L.A. Gear, que transferiram a etapa de fabricação para os países cujo fator trabalho é abundante e conservaram a sede dos seus escritórios nos países de origem.

O grande volume das exportações brasileiras até o início dos anos 90 também eram articulados dessa forma, ou seja, grandes compradores internacionais (principalmente os Estados Unidos) encomendavam a fabricação de um calçado que era determinado pelo dono da marca. Assim, não havia autonomia e nem o desenvolvimento do produto nas empresas nacionais. Salienta-se que com o acirramento da competitividade dos países asiáticos, o modo de produção brasileiro está se alterando. As organizações industriais do setor calçadista passaram a agregar valor no seu produto e a inserir *design* e marca no calçado.

Com efeito, Garcia (2007) ressalta que a possibilidade de comando da cadeia por parte dos fabricantes depende do desenvolvimento de dois ativos estratégicos.

O primeiro deles é a consolidação de marca própria e a formação de uma logística bem estabelecida para a distribuição e comercialização do produto. O segundo ativo, que complementa o comercial, prima pela constituição de mercadorias com design que acompanham as tendências da moda e que possuem flexibilidade para se adaptar as especificidades do mercado consumidor.

Entretanto, segundo estudos realizados pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, as características da indústria calçadista contribuem para que as grandes empresas desloquem a produção para países e regiões que apresentem as melhores combinações em termos de capacidades produtivas e baixos custos do trabalho. Dentre essas especificidades destaca-se, principalmente, o forte conteúdo artesanal da produção, com significativa intervenção do trabalhador em partes importantes do processo produtivo. Corroborando com essa afirmativa cita-se a classificação dos ramos industriais por intensidade tecnológica segundo o IBGE, que caracteriza a produção de calçados como um segmento de média baixa intensidade tecnológica. Explica-se, assim, a grande expansão da produção para países asiáticos, especialmente na China, e, no caso do brasileiro, os investimentos expressivos em novas unidades produtiva na Região Nordeste do país.

#### *4.1.2 Principais Pólos Produtores de Calçados do Brasil*

Seguindo na apresentação das características da indústria calçadista brasileira cabe salientar a significativa concentração geográfica da produção. Atualmente, existem unidades produtivas em nove estados brasileiros, porém os principais pólos produtores são: o Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos e vale do Paranhana) e São Paulo (Franca, Birigui e Jaú). Alguns estados do Nordeste (Bahia, Ceará e Paraíba) e Minas Gerais (Nova Serrana e Belo Horizonte) também estão ganhando notoriedade na produção de calçados. Destaca-se que a implementação de fábricas de calçados nos estados do Nordeste é um fenômeno recente (meados da década de 1990) e ocorreu devido ao processo de reestrutura das empresas localizadas no Rio Grande do Sul e em São Paulo. Entretanto, como expõe Garcia (2001), as empresas raramente transferem para suas filiais funções superiores em termos de geração de valor, assim, mantêm-se a importância relativa das regiões produtoras tradicionais.



Importa explicitar as peculiaridades dos principais Estados produtores<sup>21</sup>. Segundo dados da Abicaçados (Quadro 4), as cinco principais regiões produtoras possuíam, em 2010, 7.212 empresas – que representam mais de 85% do total de empresas produtoras de calçados no Brasil – responsáveis por gerar, aproximadamente, 308.000 empregos diretos. Essas estatísticas assinalam a importância dessas regiões para a economia calçadista brasileira.

**Quadro 4 – Número de empresas e número de empregados das empresas fabricantes de calçados nos principais Estados produtores brasileiras em 2010**

Estados/Empresas e Empregados	Empresas		Empregados	
	Número	% do Brasil	Número	% do Brasil
Rio Grande do Sul	2.929	35,8	118.397	34
São Paulo	2.457	30	56.331	16,1
Minas Gerais	1.428	17,4	30.960	8,9
Ceará	294	3,6	63.562	18,2
Bahia	104	1,3	39.337	11,3
<b>Total</b>	<b>7.212</b>	<b>88,1</b>	<b>308.587</b>	<b>88,5</b>

Fonte: Abicalçados

Salienta-se que o APL do Vale dos Sinos<sup>22</sup> é a maior região produtora brasileira de calçados. Outrossim, por englobar inúmeras empresas correlatas e de apoio e pela sua importância local, Schmitz (1995) chamou essa região de um “supercluster”. Como todo cluster, o Vale dos Sinos conta com a presença de algumas instituições de coordenação e com uma ampla infraestrutura educacional. Dentre estas, cita-se a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada em São Leopoldo e a Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior (FEEVALE), em Novo Hamburgo.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) apesar de não estar localizada, especificamente, nas micro-regiões produtoras, contribui em larga escala para a formação da mão-de-obra especializada e no desenvolvimento de tecnologia para a fabricação do calçado. Importa destacar também dentre os cursos técnicos e profissionalizantes as escolas de calçados e curtimento vinculadas ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e Fundação Escola Técnica Liberato

<sup>21</sup> Os Estados da Paraíba e de Santa Catarina também possuem importantes indústrias produtoras de calçados, porém tanto o número de empresas quanto o número de pessoas empregadas representam menos de 5% do total nacional, dessa forma não foram incluídos no quadro 4.

<sup>22</sup> Para alguns estudiosos, a abrangência do APL Vale dos Sinos vai além da delimitação da sua micro região e abarca também o Vale do Paranhana e a região serrana.

Salzano Vieira da Cunha que habilita profissionais para áreas de química e mecânica.

Em relação às instituições de coordenação, destaca-se que devido à existência de inúmeros segmentos produtivos ligados a grupos de interesses distintos há a formação diversas associações relacionadas às suas necessidades específicas. Muitas dessas organizações possuem representação nacional, o que remonta a importância dessa região como produtora de calçados. Dentre as principais cita-se:

- Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS (representa as empresas calçadistas);
- Associação das Indústrias de Componentes para Calçados – ASSINTECAL (representa Empresas fabricantes de componentes para a Indústria de calçados);
- Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins – ABAEX (representa as empresas calçadistas exportadoras);
- Associação Brasileira de Técnicos em Calçados – ABTC e Associação Brasileira dos Estilistas de Calçados e Afins – ABECA (representação trabalhista da categoria);
- Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul – AICSUL (representa as Empresas de curtimento e acabamento).

Salienta-se que tanto o APL do Vale dos Sinos, quanto o de Franca são compostos predominantemente por MPEs que, muitas vezes, não teriam condições de sobreviver de forma isolada. Assim, a aglomeração de inúmeras empresas produtoras de calçados juntamente com as suas indústrias correlatas e de apoio e o suporte tecnológico e educacional que a região apresenta possibilita o desenvolvimento de externalidades positivas para os produtores locais.

O segundo principal APL calçadista brasileiro é o de Franca, localizado no interior do Estado de São Paulo. Segundo relatórios publicados pelo SEBRAE, a região do Vale dos Sinos emprega de maneira mais eficiente as formas de cooperação horizontal, enquanto o pólo produtor de Franca, apenas faz uso de

vantagens competitivas clássicas, derivadas da proximidade física entre as empresas.

Destaca-se que a principal característica do pólo produtor de Franca é a sua forte especialização em calçados de couro voltados para o público masculino. De acordo com a tabela 1, mais de 85% da produção desta região é voltada a esse segmento.

**Tabela 1 – Distribuição da produção de calçados de Franca por Segmento (%)**

<b>Segmento</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Calçados de couro</b>	87,5	85,9	85,2
<b>Calçados de outros materiais</b>	12,5	14,1	14,8
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Fonte: Sindifranca/IEMI

Além disso, o APL calçadista de Franca, assim como o do Vale dos Sinos conta com uma grande estrutura formada por empresas correlatas e de apoio, bem como a participação de instituições de ensino e de coordenação. Segundo dados extraídos do Sindifranca (Sindicato da indústria de calçados de Franca), aproximadamente 28% das indústrias relacionadas à produção calçadista são de fornecedores de matéria-prima e insumos e 26% são de empresas prestadoras de serviços. Em relação ao treinamento da mão-de-obra importa citar o Centro de Treinamento SENAI de Franca, cujo foco reside na área de calçados.

Segundo o quadro 4, o terceiro Estado com maior número de estabelecimentos produtores de calçados é Minas Gerais. Percebe-se, também, que as empresas dessa região possuem uma estrutura semelhante a dos Estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, uma vez que são enquadradas, em sua grande maioria, como empresas de pequeno e médio porte, uma vez que a média de trabalhadores por unidade produtiva é de 21 empregados/empresa. A produção de calçados nos Estados do Ceará e da Bahia, por sua vez, apresenta formação diversa aos demais pólos produtores, pois neles instalaram-se um pequeno grupo de empresas de grande porte, sendo que a média é de, respectivamente, 216 e 282 empregados/empresa nesses Estados.

Esse fato é decorrente da origem produtiva de cada Estado, o Rio Grande do Sul e São Paulo foram os pioneiros na produção de calçados e conseguiram estabelecer consistente aglomerado produtivos. No Estado de Minas Gerais, de

acordo com a Suzigan *et al* (2005), a produção calçadista iniciou a partir da década de 1950, porém o auge do crescimento ocorreu nos anos 80, com o plano cruzado. Foi nesse período que ocorreu uma profunda mudança na trajetória da indústria de calçados da principal região produtora do Estado de Minas Gerais – o início da fabricação de tênis em Nova Serrana. Os Estados do Ceará e da Bahia, por sua vez, passaram a apresentar relevância na fabricação de calçados com o início do processo de reestruturação das empresas localizadas na região sul e sudeste em meados dos anos 90. Assim, ingressaram, na região Nordeste, empresas já maduras e de grande porte, as quais tinham como estratégia reduzir os seus custos de produção, principalmente do fator trabalho.

O Estado de Minas Gerais, segundo dados da Abicalçados, é dividido em três pólos produtores – Nova Serrana, Belo Horizonte e Uberlândia. O mais importante deles é o de Nova Serrana, aproximadamente 60% das empresas calçadistas deste Estado estão localizadas nessa região. Outrossim, mais de 50% de calçados esportivos produzidos no Brasil são originários de Nova Serrana. Os demais pólos apresentam uma produção diversificada e englobam tanto a fabricação de calçados como de outros artefatos de couro.

Em relação à região Nordeste, destacam-se dois Estados: Ceará e Bahia. O primeiro é composto por três principais pólos – Cariri, Fortaleza e Sobral. A região de Cariri é a mais importante, pois abriga mais de 70% das empresas localizadas neste Estado. Além disso, ela é formada pelos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, sendo que sua principal produção é de sandálias microporosas e de placas de E.V.A., de acordo com a Abicalçados. Na Bahia, a produção de calçados é distribuída por vários municípios (Itapetinga, Feira de Santana, Alagoinhas, Jequié, Cruz das Almas, Itabuna, Vitória da Conquista e Ilhéus), não existindo a concentração em pólos específicos.

Além das peculiaridades explanadas sobre as principais regiões produtoras, importa salientar uma última característica que reflete o tipo de estratégia adotada pelas empresas: o preço médio, por Estado, do calçado exportado. Depreende-se do quadro 5, que as regiões sul e sudeste produzem e exportam calçados de maior valor agregado, pois o valor médio do calçado fabricado nesses Estados é maior que o dos Estados do Nordeste. Outrossim, a taxa de crescimento do preço médio dos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas foi mais elevada que a dos

Estados do Ceará e da Bahia. Esse fato reflete, em partes, as estratégias das empresas ao transferirem suas unidades produtivas para o Nordeste.

**Quadro 5 - Preço Médio (US\$) e Taxa de Crescimento (ano base 2005) do Calçado Exportado por Estado Brasileiro**

Ano	Estados									
	Rio Grande do Sul		São Paulo		Minas Gerais		Ceará		Bahia	
	PM	Tx de Crescimento	PM	Tx de Crescimento	PM	Tx de Crescimento	PM	Tx de Crescimento	PM	Tx de Crescimento
2005	13,25	1,000	10,93	1,000	7,15	1,000	5,3	1,000	8,15	1,000
2007	17,41	1,314	12,61	1,154	9,34	1,306	5,8	1,094	12,14	1,490
2009	21,54	1,626	16,23	1,485	11,59	1,621	5,91	1,115	9,66	1,185
2011	25,07	1,892	21,53	1,970	14,73	2,060	8,06	1,521	10,47	1,285

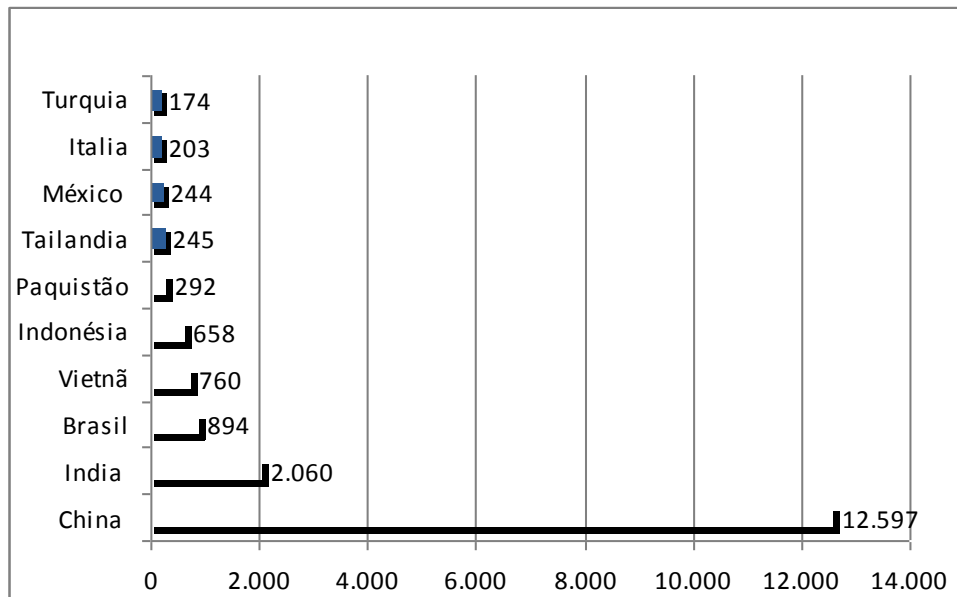
Fonte: Abicalçados

Ressaltadas as principais características da indústria calçadista brasileira, que englobaram questões concernentes a estrutura da cadeia produtiva e aos principais pólos produtores, na próxima seção, será analisada a sua evolução. Para tanto, objetiva-se examinar por meio de dados secundários as transformações – reestruturação, mudança de posicionamento em relação aos demais países – que vem ocorrendo nesse setor.

#### **4.2 A Evolução da Indústria Calçadista no Brasil**

O fortalecimento da indústria calçadista brasileira, a partir da década de 1970, com a ascensão das exportações impulsionou o segmento. Dessa forma, hoje, o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking mundial de produção, segundo mostra o gráfico 4. Salienta-se que essa posição só foi conquistada, pois as políticas (cambial, de incentivos fiscais, tributários e creditícios) implementadas pelo governo federal, nesse período, objetivavam ampliar as exportados de diversos setores produtivos. Nesse ímpeto, a indústria de calçados passou a ocupar importante espaço no comércio internacional.

**Gráfico 4 – Principais produtores mundiais de calçados em 2010 (milhões de pares)**



Fonte: World Footwear

Para compreender o desenvolvimento da indústria calçadista brasileira a partir da sua inserção internacional até os dias de hoje é preciso analisar os fatores que influenciam na sua dinâmica. Dessa forma, serão explorados, nesta seção, o histórico da sua exportação e importação – da forma mais ampla possível – os principais indicadores econômicos e o seu processo de reestruturação devido à acirrada competição com os produtos asiáticos.

#### 4.2.1 Comércio Exterior

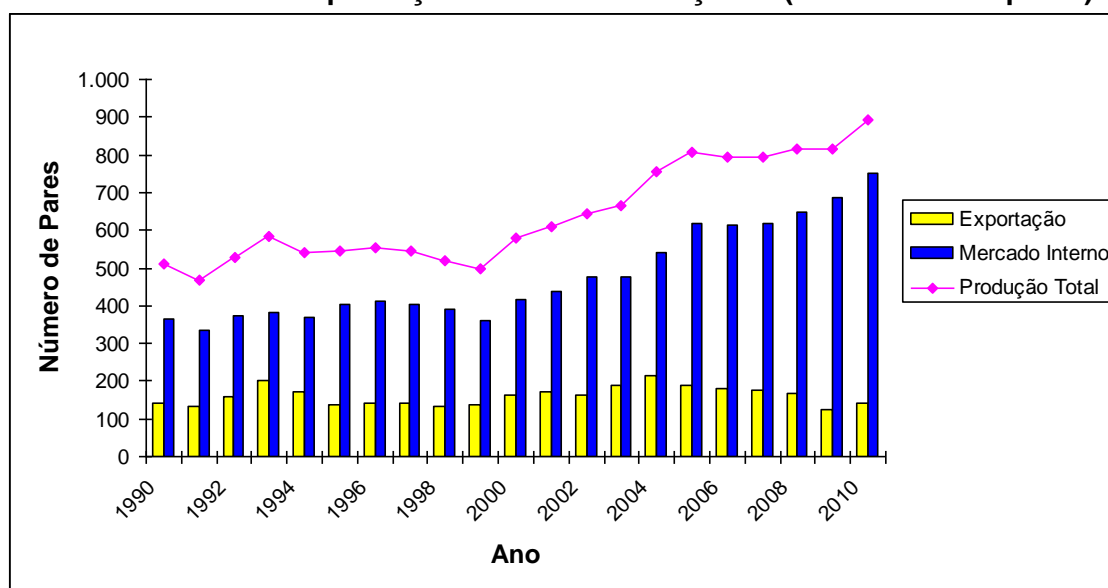
A indústria mundial de calçados está passando por inúmeras transformações, que afetam os padrões de competitividade e impõe novos desafios ao setor. Nas últimas décadas do século XX, muitos países desenvolvidos diminuíram a sua produção de calçados e passaram a importar esse produto de regiões menos desenvolvidas que apresentavam crescimento nesse nicho industrial. Houve, dessa forma, uma reorganização da produção calçadista, os países centrais concentraram as atividades de coordenação, administração e criação e transferiram as etapas de manufatura do calçado para localidades cujo custo do trabalho é baixo. Isso ocorreu porque o preço da mão-de-obra é um fator determinante no custo da fabricação de

calçados, já que ele ainda possui algumas etapas artesanais conforme já foi explicitado na seção anterior.

Em relação ao caso brasileiro, destaca-se que a partir de fins da década de 60 e início da década de 70, nosso país se firmou como um dos grandes fornecedores de calçados para o mercado estadunidense. Assim, a elevada participação no mercado internacional, especialmente nos Estados Unidos, credenciou os produtores brasileiros a participar da cadeia internacional de suprimento do setor.

Atualmente, como demonstrado no gráfico 4, o Brasil é um dos grandes países produtores de calçados. Entretanto, a maior parte da sua produção está voltada para o mercado interno. No início da década de 1990, segundo o gráfico 5, mais de 70% da produção doméstica permanece em território nacional, com exceção dos anos 1992 a 1994, nos quais houve aumento nas exportações e o consumo interno ficou na faixa dos 65%. Esse fato é decorrente da abertura econômica do Brasil, da elevada inflação aliada à taxa de câmbio favorável a exportação.

Todavia, a partir de 1994, a força do consumo interno passou a casa dos 75% da produção, com destaque para o final da década 2000, na qual a parcela da produção destinada ao mercado interno foi aproximadamente 85%. Destaca-se, assim, que a proporção de calçados exportados em relação ao total da produção brasileira, desde o início da década de 1990 até o final dos anos 2000, reduziu-se em, aproximadamente, 50%. A importância do aumento das vendas para o mercado doméstico está contida na capacidade de controle dos ativos comerciais. Com efeito, as empresas conseguem, com mais rapidez, consolidar a marca de seus produtos nesse mercado. Outrossim, a forma como são estabelecidos os canais de comercialização permitem o lançamento de novas mercadorias com um espaço menor de tempo. Assim, as empresas têm maior controle sobre o preço praticado, ao contrário do que ocorre na cadeia global de comercialização.

**Gráfico 5 – Destino da produção brasileira de calçados (em milhões de pares)**

Fonte: Abicalçados/IBGE

Na primeira metade da década de 1990, a variação na produção de calçados acompanhava o movimento das exportações. De fato, no ano de 1993, o aumento da produção total foi decorrente das compras do mercado externo que apresentaram um crescimento de 28% em relação ao ano anterior, enquanto internamente a variação foi 3%. Todavia, a partir da implementação do plano real os produtores de calçados passaram a ter dificuldades na exportação da sua mercadoria, uma vez que o preço não era mais competitivo internacionalmente. Assim, o incremento da produção passa a ser resultante do aumento no consumo interno. Verifica-se isso, em 2009, pois as exportações retraíram 24% em relação ao ano anterior e a produção total permaneceu no mesmo nível. Dessa forma, a queda nas exportações é explicada pelo acirramento da concorrência externa, devido ao forte avanço dos países asiáticos, em particular da China, como fornecedor dos grandes mercados consumidores mundiais, e pela política econômica desenvolvida pelo governo.

A mudança cambial ocorrida em 1999, como pode ser observada no gráfico 6<sup>23</sup>, repercutiu também no comportamento da produção e das exportações de calçados, uma vez que permitiu a retomada do seu crescimento. Entretanto, esse impulso exportador da indústria de calçados foi barrado, a partir de 2005, em decorrência de nova valorização do real. Em 2009 apesar do aumento na taxa de

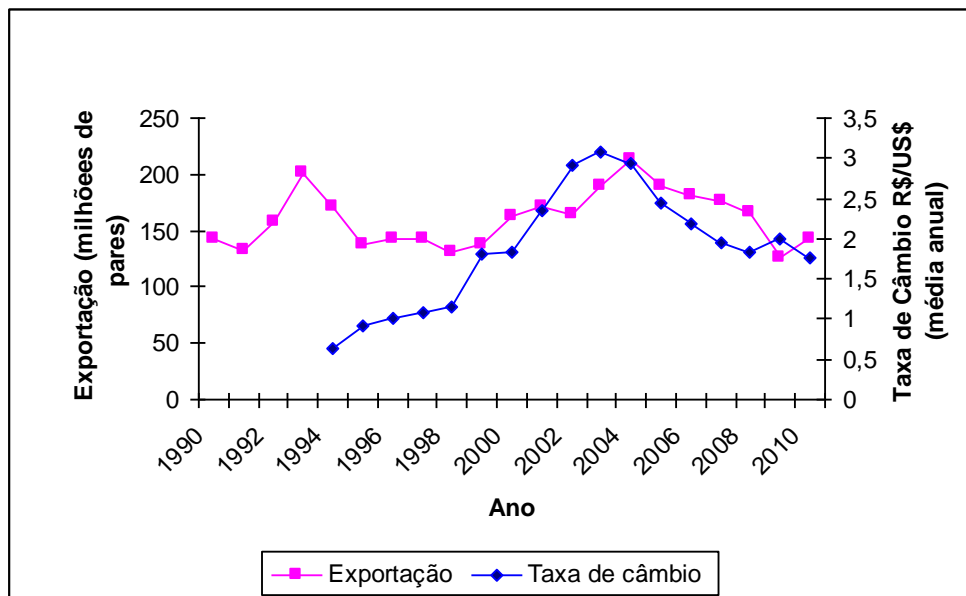
<sup>23</sup> Destaca-se que não foram inseridas no gráfico 6 os valores das taxas de câmbio para o período de 1990 a 1993 (68,06; 409,25; 4.551 e 90,2 respectivamente), pois como os valores são muito elevados provocariam distorções no gráfico para os demais anos. Todavia, esses números precisam ser considerados na análise do comportamento das exportações nesse período.



câmbio, alavancada pelas ações do governo, as exportações seguiram o fluxo contrário. De fato, o principal destino das exportações brasileiras de calçados (os Estados Unidos) ainda sentia os efeitos da maior crise econômica das últimas décadas.

Importa destacar que uma das principais causas da grande influência da taxa de câmbio na comercialização de calçados se deve a forma como esse setor está inserido na cadeia global de valor. Assim, o preço ainda é um fator determinante para o sucesso competitivo. Essa questão, por sua vez, fica mais saliente quando o produto comercializado é uma mercadoria padronizada, na qual o design e modelo são impostos pelos grandes compradores. Esse era o caso de muitas empresas que fabricavam calçados, no Brasil, na década de 1990, e ainda é o modelo produtivo dos países asiáticos.

**Gráfico 6 – Relação entre as exportações de calçados e a taxa de câmbio brasileiras**

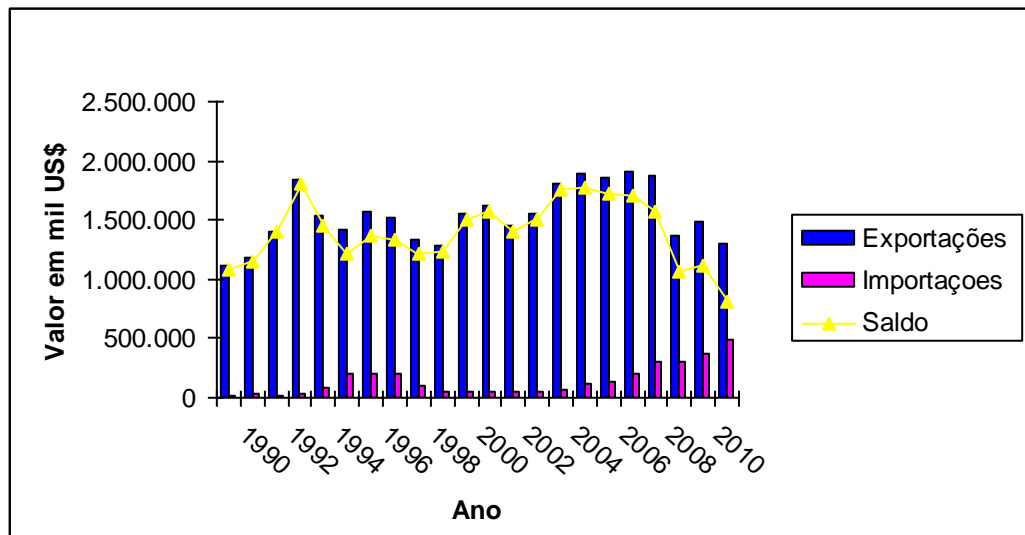


Fontes: IPEA/Abicalçados

Apesar da performance das exportações, no final dos anos 2000, a força da produção para o mercado interno, que permitia sua auto-suficiência, contribuiu para uma balança comercial da indústria calçadista positiva (gráfico 7), mesmo que bastante oscilatória. Destaca-se, porém, que a partir de 2009 o seu saldo da apresentou uma redução de 30%. Esse fato prejudicou não apenas a indústria calçadista, pois – em períodos de baixo crescimento da econômica somado ao

desempenho ínfimo da indústria de transformação – o aumento das importações contribui para que o saldo do balanço de pagamentos do país fique mais vulnerável.

**Gráfico 7 – Balança comercial da indústria calçadista brasileira**



Fonte: Abicalçados

Os motivos desses números residem no desempenho declinante das exportações e no aumento das importações originárias dos países asiáticos. Principalmente, ao que se refere às compras de calçados esportivos das grandes marcas internacionais, cuja produção está centralizada em países como a China e o Vietnã, que, atualmente são os principais exportadores de calçados para o Brasil. Convergindo a esse fato, salienta-se que as maiores quantidades importadas, aproximadamente 70% do total, segundo dados da Abicalçados, são de calçados de cabedal têxtil e cabedal de material sintético, características típicas dos calçados esportivos.

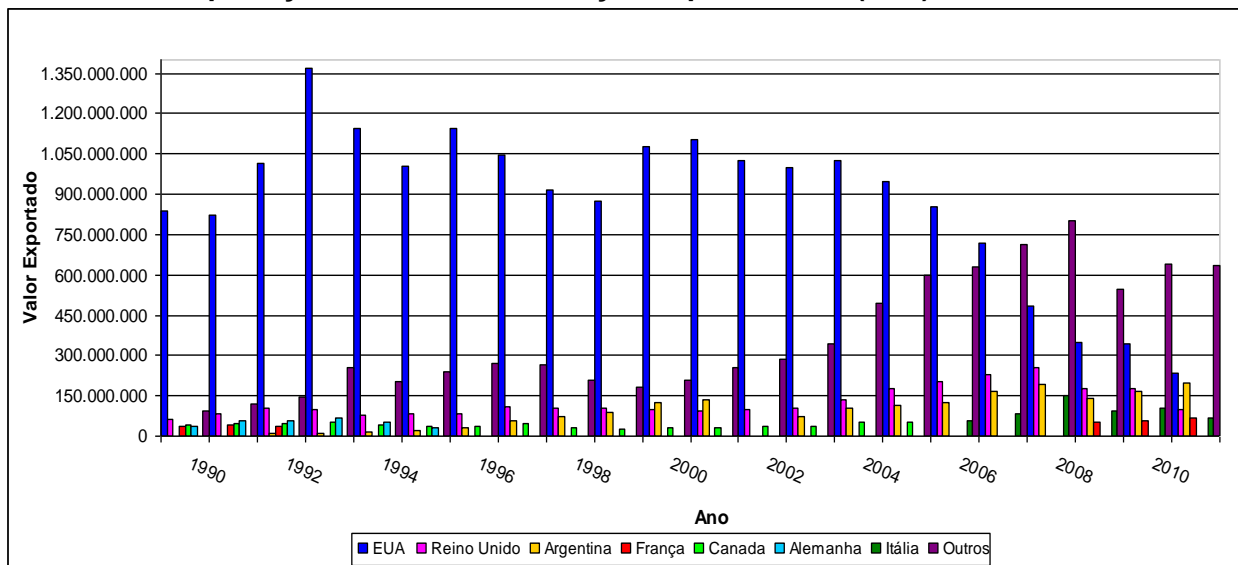
Em relação à exportação de calçados, quando analisados os principais destinos, percebe-se uma profunda mudança desde o início dos anos 90 até o presente. A primeira observação refere-se ao número de países que importam os calçados brasileiros, em 1990, as exportações eram destinadas a 78 países, em 2010, foram, aproximadamente, 145 destinos, segundo informações extraídas da Abicalçados.

Observa-se também, pelo gráfico 8, que os Estados Unidos é o principal destino dos calçados brasileiros. Todavia, a partir do ano 2003, a sua participação cai expressivamente, devido ao aumento das importações de calçados dos países

asiáticos e também, como já foi citado, à crise que abalou a estrutura da economia norte americana. Salienta-se que essa forte concentração dos embarques para os EUA era uma característica marcante nas exportações brasileiras de calçados. Entretanto, como se pode perceber, esse fato torna a indústria brasileira muito vulnerável às flutuações econômicas.

Seguindo por essa linha, ressalta-se outra transformação ocorrida ao longo dos últimos 20 anos. É possível perceber, de acordo com o exposto no gráfico 8, que até o ano de 2002, aproximadamente 70% do total exportado destinava-se aos Estados Unidos. Em 2011, no entanto, a participação das vendas a esse país caiu para 18%. Esse fato demonstra que os produtores brasileiros procuraram, ao longo dos anos, diversificar o seu mercado consumidor externo. Essa é reconhecidamente uma estratégia positiva quando se opera em mercados altamente competitivos e sujeitos a influências de políticas econômicas.

**Gráfico 8 – Exportações brasileiras de calçados por destino (US\$)**



Fonte: Abicalçados

Dentre os principais destinos<sup>24</sup> da produção calçadista brasileira, representados no gráfico 8, cita-se que a Argentina passou a apresentar notoriedade para as indústrias calçadistas brasileiras, pois sua importação passou de inexpressivos 1%, em 1992, do total de pares exportados, para 12% em 2011,

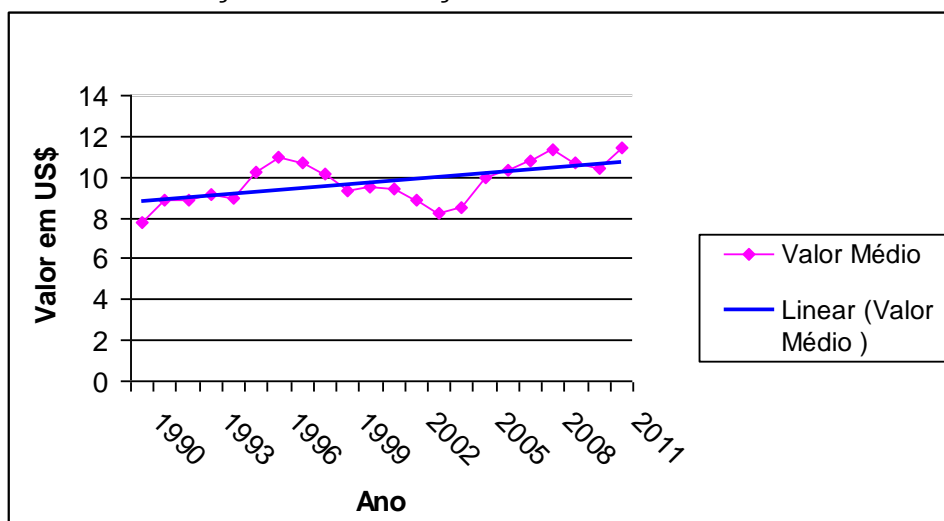
<sup>24</sup> É importante lembrar que o gráfico 3 considera os principais destinos do calçado brasileiro quando analisado o valor em US\$. Se essa apreciação fosse por número de pares exportados, muitos países da América Latina como México e Paraguai precisariam estar presentes, não estão devido ao baixo valor do preço médio dos calçados exportados a esses países.

aproximando assim, do valor das exportações destinadas aos Estados Unidos<sup>25</sup>. Salienta-se, porém, que 2002, foi um ano atípico para Argentina, uma vez que devido a sua crise econômica, as importações, inclusive de calçados, foram bastante reduzidas.

A importância da diversificação no mercado consumidor vai além do simples aumento dos destinos das exportações. Ela reside também na mudança da forma de comercialização, pois, principalmente, nas negociações com os países sul-americanos, as empresas brasileiras conseguiram atuar independente dos grandes compradores internacionais. O formato da produção e comercialização de calçados para os mercados regionais é, por sua vez, distinto daquele que rege as vendas destinadas ao mercado estadunidense.

Além disso, alguns dos países para os quais o Brasil conseguiu aumentar o volume de exportações, como a Itália e a França, adquirem calçados cujo preço médio é mais elevado. Diante desses fatos, verifica-se que o Brasil está se movendo para segmentos de produtos de moda, que privilegiam o design e a marca do calçado, ou seja, que possuem maior valor agregado. Esse processo de desenvolvimento técnico e aperfeiçoamento no estilo do calçado, conjuntamente, com a busca por novos mercados consumidores explica, de certa forma, a tendência ao aumento no valor do preço médio do calçado exportado (gráfico 9).

**Gráfico 9 – Preço médio do calçado brasileiro**



Fonte: Abicalçados

<sup>25</sup> Destaca-se que em termos de números de pares as exportações de calçados para a Argentina, em 2011, chegaram a superar as destinadas para os EUA. Quando analisado o valor monetário, os EUA ainda estão em primeiro lugar. Com efeito, o valor médio dos calçados exportados para os EUA é maior que os destinados a Argentina.

Outra peculiaridade da evolução das exportações de calçados está nas suas características físicas. No início dos anos 2000, mais de 85% das vendas de calçados ao exterior eram do tipo cabedal de couro (tabela 2), em 2011, as suas exportações caíram para 55%. Em contrapartida, o número de calçados comercializados no mercado externo que são fabricados com cabedal de material sintético apresentou uma variação positiva de, aproximadamente, 30%.

**Tabela 2 – Exportações brasileiras de calçados por tipo – 2000 a 2011 (em milhões US\$)**

Ano	Injetados	Cabedal de material sintético	Cabedal de couro	Cabedal de material textil	Outros
2000	10	130	1.338	57	12
2001	11	166	1380	50	8
2002	8	128	1266	38	9
2003	22	171	1281	69	6
2004	21	240	1456	86	11
2005	23	244	1509	100	15
2006	6	285	1451	109	13
2007	9	363	1398	126	16
2008	12	456	1301	100	12
2009	4	354	920	73	9
2010	3	465	934	73	13
2011	5	475	736	64	16

Fonte: Abicalçados

Essa mudança no tipo de calçado exportado está relacionada à diversificação do mercado consumidor internacional e ao desenvolvimento da indústria de materiais e de máquinas e componentes para o setor. Com efeito, as importações dos calçados brasileiros para os Estados Unidos são, majoritariamente, do tipo cabedal de couro, com a queda das exportações para esse destino, é natural que ocorra redução na comercialização das mercadorias com essa característica.

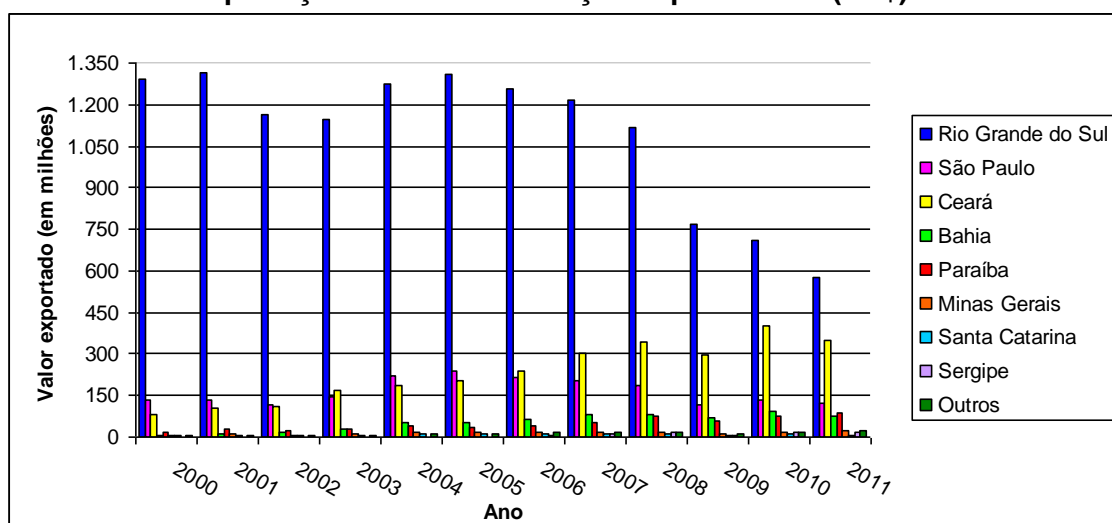
Já o incremento nas exportações de calçados elaborados com material sintético é devido ao desenvolvimento de novos materiais de qualidade que, apesar de menos nobre, possuem custos, muitas vezes, inferior ao couro. Outrossim, há maior disponibilidade de máquinas que permitem a indústria calçadista trabalhar de maneira eficiente com uma diversidade maior de materiais. Dessa forma, é possível aliar qualidade a custos satisfatórios, ou seja, fabricar um calçado mais competitivo internacionalmente.

No que diz respeito à evolução da indústria calçadista nas duas últimas décadas cabe ressaltar também a exportação de calçados por Estado. A forma como

essa questão vem se desenvolvendo é fundamental para compreender o processo de reestruturação do setor calçadista brasileiro.

Importa ressaltar que o Rio Grande do Sul, é o principal Estado produtor e exportador de calçados do Brasil, porém, a partir de 2008 (gráfico 10) o valor das suas exportações, tanto em dólares quanto por número de pares foi expressivamente reduzido. Se no início do século XXI, a sua participação no comércio exterior estava na casa dos 80%, encerrada a primeira década, as suas vendas para os demais países passaram a representar 50% do total. Essa mudança é resultante da queda nas exportações dos calçados tipo cabedal de couro, produto característico desse Estado, e também da reestruturação da indústria em busca de maior potencial competitivo diante da concorrência internacional. Os Estados do nordeste (Ceará, Bahia e Paraíba), por sua vez, apresentaram crescimento consistente nas exportações de calçados, refletindo o deslocamento de algumas indústrias do setor para essa região.

**Gráfico 10 – Exportação brasileira de calçados por Estado (US\$)**



Fonte: Abicalçados

O custo do fator trabalho ainda é determinante para a indústria calçadista. Dessa forma, a abertura econômica, no início da década de 1990, e a ascensão dos países asiáticos, cuja mão-de-obra é abundante e barata, obrigaram os produtores brasileiros a repensar as estratégias competitivas que estavam sendo aplicadas. Muitas empresas localizadas nas regiões sul e sudeste foram, por isso, em busca de regiões que apresentassem características semelhantes a esses países. Assim, os

Estados do nordeste foram escolhidos para que algumas empresas de médio e grande porte instalassem as suas filiais.

Parte do resultado dessa transformação pode ser verificada no fluxo comercial e nas especificidades do calçado exportado. Nos anos 90, grande parte dos calçados exportados eram do tipo cabedal de couro, sendo eles produzidos nos Estado do Rio Grande do Sul e São Paulo e comercializados por meio de *trading companies* aos Estados Unidos. Em 2011, as características desse setor não são mais as mesmas. Houve deslocamento das indústrias calçadistas para o nordeste, cujo objetivo é a produção de mercadorias com custos mais baixos, tanto em relação à mão-de-obra, quanto ao material utilizado. Outrossim, o mercado consumidor externo também se modificou, uma vez que aumentou o número de países que importam esse produto do Brasil, assim como, o volume das suas aquisições.

#### *4.2.2 Reestruturação da Indústria Calçadista*

A indústria calçadista brasileira, até o final da década de 1980, apresentava uma trajetória de crescimento constante. Possuía custos satisfatórios do fator trabalho – apesar da mão-de-obra pouco qualificada – matéria-prima (couro) interna e mercado consumidor (interno e externo) seguro. Todavia, a inserção dos países asiáticos, principalmente da China e do Vietnã, na economia globalizada e as transformações ocorridas na economia brasileira alteraram as bases do setor calçadista.

Competir com os novos produtores internacionais, aos moldes tradicionais (cadeia de valor comandada pelos compradores), tornou-se impossível devido a duas principais questões: de cunho internacional (o próprio desenvolvimento dos países asiáticos) e domésticas. Destaca-se que o salário mínimo brasileiro apresentou aumento exponencial nos últimos anos, as políticas estruturais propostas pelos governos não primavam pelo crescimento industrial e enfatizavam o combate à inflação e a política voltada ao comércio externo procurava a via mais acessível – os produtos primários.

Dessa forma, o setor calçadista precisou se reestruturar, adaptando as suas estratégias e, de modo geral, a sua produção. Segundo Costa (2004), duas principais medidas foram adotadas na tentativa de contornar esses problemas. Uma

delas está vinculada ao desenvolvimento de estratégias empresariais<sup>26</sup> que visem incrementar a tecnologia utilizada no processo produtivo e modernizar o calçado de uma forma geral (design, melhorias ergonômicas, melhoria na qualidade do produto). A outra prática adotada resultou no deslocamento de algumas unidades fabris para regiões mais favoráveis a produção calçadista como os Estados do Nordeste brasileiro.

A escolha por essa região é devida, em parte, ao custo da mão-de-obra, mas fundamental para esse processo foram os estímulos originários de políticas desenvolvidas pelo próprio governo. Dentre os incentivos estabelecidos importa salientar: os relacionados ao ICMS, cujos benefícios visam auxiliar as empresas no financiamento de novos projetos de investimento; a promoção de infraestrutura local e isenção de impostos municipais; o financiamento às exportações; os relativos à força de trabalho, com a formação de cooperativas de trabalho organizadas pelo Estado.

A força desse movimento pode ser analisada por meio das tabelas 3 e 4. Na primeira, verifica-se a taxa de crescimento do número de indústrias produtoras de calçados, nos principais Estados produtores para o período de 2002 a 2010. Percebe-se que os Estados do Ceará e de Pernambuco apresentaram crescimento bastante elevado – mais de 80%. Goiás e Bahia também tiveram consistente incremento no número de estabelecimentos, aproximadamente 50%. Já as taxas dos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul foram muito próximas da média nacional, sendo que a taxa crescimento do número de estabelecimentos deste Estado ficou abaixo do nacional.

---

<sup>26</sup> O desenvolvimento das estratégias empresariais será discutido com maior profundidade na próxima seção. Por hora, cabe ressaltar o processo de deslocamento das unidades produtivas.



**Tabela 3 – Taxa de crescimento do número de estabelecimentos nos 10 principais Estados brasileiros produtores de calçados – 2002 a 2010**

<b>Unidades Federativas</b>	<b>%</b>
<b>Ceará</b>	84,7
<b>Paraíba</b>	37,1
<b>Pernambuco</b>	82,9
<b>Bahia</b>	44,6
<b>Minas Gerais</b>	35,6
<b>São Paulo</b>	38,5
<b>Paraná</b>	3,9
<b>Santa Catarina</b>	30,2
<b>Rio Grande do Sul</b>	34,6
<b>Goiás</b>	50
<b>Média Nacional</b>	36,1

Fonte: MTE/RAIS

Outra forma de verificar o processo de reestruturação da indústria calçadista brasileira por meio do deslocamento das empresas é analisando o crescimento do número de estabelecimentos segundo a dimensão da sua estrutura organizacional e produtiva. Percebe-se que além do crescimento no número de indústrias implementadas nos Estados do Nordeste também aumentou o quantidade de empresas de médio e grande porte<sup>27</sup> na região, sendo que na Bahia, esse incremento foi de mais de 100%. São Paulo e Rio Grande do Sul, por sua vez, apresentaram taxas negativas para os grandes estabelecimentos industriais, ou seja, algumas empresas fecharam ou transferiram parte da sua estrutura produtiva para outra região.

<sup>27</sup> Para classificar o porte das empresas, por número de funcionários, foi adotado o critério utilizado pelo SEBRAE: microempresas, até 19 empregados; pequena empresa, de 20 a 99 empregados; média empresa, de 100 a 400 empregados e grande empresa, acima de 500 empregados.

**Tabela 4 – Tamanho dos estabelecimentos da indústria calçadista brasileira nos 10 principais Estados produtores – 2002 e 2010**

Número de Funcionários UF/Ano	até 19		20 a 99		100 a 499		500 ou mais	
	2002	2010	2002	2010	2002	2010	2002	2010
<b>Ceará</b>	115	210	30	62	15	33	10	13
<b>Paraíba</b>	65	76	14	34	9	9	3	5
<b>Pernambuco</b>	23	46	8	7	1	3	1	1
<b>Bahia</b>	45	59	14	18	16	36	6	13
<b>Minas Gerais</b>	948	1218	171	332	20	43	1	2
<b>São Paulo</b>	1493	2049	336	537	69	87	11	7
<b>Paraná</b>	115	109	18	26	1	6	0	0
<b>Santa Catarina</b>	206	240	40	68	7	13	0	3
<b>Rio Grande do Sul</b>	1680	2364	524	794	232	199	49	34
<b>Goias</b>	116	194	7	16	1	0	0	0

Fonte: MTE/RAIS

Destaca-se, porém, que afora os benefícios concedidos às empresas que instalaram suas fábricas na região nordestina, não há, nesses Estados, um pólo calçadista desenvolvido, ou seja, esse movimento procura atender necessidades momentâneas e não visa a formação de um parque industrial integrado. O objetivo do governo estadual era aumentar a oferta de trabalho e assim incrementar a renda familiar em alguns municípios. As empresas, no entanto, buscavam custos de produção mais favoráveis com o intuito de recuperar a sua rentabilidade e sua capacidade competitiva externa. Dessa forma, muitas indústrias mantiveram as unidades administrativas e os setores de criação estabelecidos nas localidades de origem e transferiram, para os Estados do Nordeste, apenas as unidades responsáveis pela fabricação do calçado.

Destaca-se que três Estados foram os principais receptores da indústria calçadista. O Ceará, em meados da década de 1990, despontou com a instalação da Grendene – empresa fundada em 1971 na cidade Farroupilha/RS, hoje, sua maior matriz fabril está localizada em Sobral/CE. A Bahia passa a ganhar notoriedade na produção de calçados com a transferência, em 1998, da estrutura produtiva da empresa Vulcabras/Azaléia para esse Estado – originária de São Paulo, atualmente, possui 18 fábricas na Bahia. A Paraíba, por sua vez, recebeu unidade de produção da Alpargatas, nas cidades de João Pessoa e Campina Grande, a sede, porém, ainda permanece em São Paulo.

Seguindo na análise do processo de reestruturação do setor calçadista, na próxima seção, além das questões concernentes a competitividade e inovação tecnológica, serão abordados alguns aspectos das estratégias desenvolvidas pelas

empresas. De acordo com Costa (2004), essas ações compõem uma das principais medidas adotadas pelas empresas produtoras de calçados para contornar os problemas de competitividade.

#### **4.4 Competitividade, Estratégias Empresariais e Inovação Tecnológica no Setor Calçadista**

Na seção anterior, já foram abordadas, de maneira indireta, algumas das estratégias desenvolvidas pelas empresas produtoras de calçados para sobreviver à concorrência externa (principalmente dos países asiáticos). Agora, essas práticas serão esmiuçadas com o intuito de auxiliarem na compreensão do processo competitivo do setor e na formação de novas tendências.

Os determinantes da competitividade, de acordo com Ferraz *et al* (1995), dependem de fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. Os fatores sistêmicos são de suma importância para o desempenho da indústria, porém são externos as empresas. No Brasil, conforme foi explicitado anteriormente, as políticas implementadas, nos últimos anos, pelos governos estão focadas no processo de estabilização inflacionária e não privilegiam o desenvolvimento do setor industrial.

Esta seção, por sua vez, tratará das estratégias que podem sofrer integral ou parcial intervenção da empresa, ou seja, dos fatores empresariais e estruturais. Dessa forma, objetiva-se verificar as características das organizações industriais em termos de competências estratégica e tecnológica e analisar o que elas estão fazendo, de maneira isolada (empresa) e conjunta (setor), para assegurar a manutenção da sua competitividade.

##### **4.4.1 Estratégias Competitivas**

Inúmeros fatores precisam ser considerados na elaboração das estratégias competitivas por uma empresa: o mercado consumidor, a infraestrutura local, a tecnologia disponível, entre outros. Além disso, de acordo com a classificação apresentada por Freeman e Soette (2008), as empresas do setor calçadista possuem características que as remetem a implementação de estratégias que sejam, principalmente, de inovação ofensivas ou inovativas defensivas, em alguns

casos também pode haver o desenvolvimento de estratégias imitativas. Todavia, como o êxito na fabricação de calçados está relacionado à capacidade da empresa diferenciar sua mercadoria, todas as decisões de sucesso precisam focar na elaboração do produto (modelo e design) e na sua inserção no mercado.

Destaca-se que até o final da década de 1980, os fabricantes brasileiros não se preocupavam com a diferenciação do seu produto, pois os calçados eram comercializados com as características e marca estabelecidas pelos varejistas. Após a ascensão dos países asiáticos, no mercado calçadista global, cujos principais determinantes são: abundância de mão-de-obra a baixo custo e a capacidade de inovação e aprendizagem, as empresas brasileiras, efetivamente, começaram a desenvolver estratégias empresariais.

Muitos indícios, principalmente quando analisados os números relativos ao comércio exterior brasileiro, revelam esse novo modo de articular a produção calçadista. O gráfico 8, apresentado anteriormente, demonstra a busca por novos mercados consumidores, não apenas em números mas também no perfil das aquisições, já que alguns dos países que passaram importar o produto brasileiro compõem um nicho diferencial (têm preferência por calçados de alta qualidade).

Os dados demonstrados na tabela 2 também convergem a esse processo, pois é possível verificar que houve ampliação das linhas de produtos. Constata-se isso por meio do valor da exportação de calçados do tipo cabedal de material sintético, uma vez que no início dos anos 2000 esse mercado era dominado pelos calçados de couro.

Apesar do calçado de couro possuir maior valor agregado, devido a sua qualidade e plasticidade, e assim, gerar para o fabricante maiores ganhos. A forma como ele era comercializado (venda a grandes redes de varejo, na qual esses compradores impunham o seu design e marca) não proporcionavam aos seus produtores essa vantagem. Assim, o aumento na exportação dos calçados fabricados com material sintético, apesar de inferiores, representa uma mudança, por hora, positiva, pois as empresas que se dedicam a fabricação de calçados com essas características alcançam nichos de mercados que não tinham acesso a mercadoria de maior valor. Outrossim, a diversificação produtiva do setor permite que as empresas não sejam concorrentes diretas.

Salienta-se também que, segundo Penrose (2006), é importante manter o equilíbrio quando se trata de diversificação de produtos dentro de uma empresa,

pois tanto a produção de um único tipo de mercadoria quanto um amplo mix de produtos são perigosos para a firma.

Dessa forma, as empresas precisam, ao mesmo tempo, escolher um nicho de mercado no qual pretendem atuar e também precisam diversificar sua produção. Os produtores de calçados, no Brasil, buscam esse equilíbrio, pois trabalham com mercados específicos, mas também, procuram elaborar uma linha suficientemente ampla. De acordo com as indústrias já citadas: a Grendene é especializada em calçados injetados, mas sua mercadoria abrange o público feminino, masculino e infantil, a Vulcabras AS atua no nicho de calçados femininos de couro e esportivos e a Alpargatas no segmento de calçados esportivos e sandálias.

A definição dos produtos que a empresas fabricará, por meio do mercado consumidor (separação por renda), material utilizado, técnica de produção, etc. é importante. No entanto, é uma estratégia bastante elementar para quem almeja competir internacionalmente.

Importa salientar também a estratégia voltada a redução dos custos de produção com a transferência de unidades produtivas para regiões mais propícias. Esse processo de realocização foi fundamental para manter o Brasil ativo nas exportações de calçados, pois os custos, principalmente de mão-de-obra, ainda são fatores determinantes de competitividade na indústria calçadista.

As estratégias citadas não estão, porém, voltadas ao desenvolvimento do produto, mas sim a reestruturação que teve de ser realizada devido à entrada de fortes competidores no mercado internacional e às políticas econômicas adotadas pelos governantes brasileiros. Entretanto, se o setor calçadista brasileiro tem como objetivo impulsionar seu produto para fora das fronteiras nacionais precisa ir além da competitividade via preços. Segundo Schumpeter (1961) é a inovação, que os indivíduos ou as empresas efetuam das mais diversas formas, a principal fonte de competitividade; é por meio dela que se pode obter vantagens em relação aos seus rivais.

Essa combinação de vantagens de custos com estratégias mais duradouras e sustentáveis propiciadas pela inovação e pela diferenciação do produto já vem sendo praticada por algumas empresas, porém, ainda está concentrada nas grandes indústrias. Conforme estudo realizado pela ABDI, o desenvolvimento do design do calçado torna-se mais exitoso quando associado à indústria da moda. Dessa forma, é preciso trabalhar conjuntamente as tendências do setor têxtil, de jóias e, até

mesmo, de cosméticos para elaborar os lançamentos de cada estação (outono-inverno/primavera-verão).

Convergindo a essa questão, Coutinho (2002) expõe que competitividade baseada no fator trabalho é muito frágil e que as empresas brasileiras deveriam seguir o exemplo dos países que primam pela produção de calçados de elevada qualidade como a Itália e a Espanha. Dessa forma, a principal estratégia deve ser investir em design e desenvolvimento do produto para que tenha maior valor agregado. Outrossim, é preciso também investir na imagem do calçado brasileiro, no exterior, para que ele ganhe notoriedade nesse mercado como uma mercadoria que prima pela sofisticação, além de divulgar a marca Brasil.

Para tanto, as empresas precisam investir em vários setores que devem estar inter-relacionados. Dentre eles destacam-se a linha de produção (aquisição de equipamentos modernos), os relacionados à P&D – com a intensificação na pesquisa de novos materiais e novas tecnologias – o departamento de marketing e publicidade, cujos objetivos devem ser o fortalecimento da marca, e os setores administrativos, inclusive recursos humanos, por meio da constante renovação dos processos organizacionais.

Destaca-se que algumas ações já estão sendo elaboradas e colocadas em prática. No ano 2000, a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) em parceria com a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), implementaram o programa Brazilian Footwear, que tem como objetivo consolidar novos mercados e promover a marca Brasil. Faz parte de suas atividades promover a vinda de potenciais compradores e de especialistas internacionais para que as empresas conheçam melhor o seu mercado externo, assim como, a participação em feiras e eventos internacionais para divulgar o calçado nacional.

Convergindo a essas ações, em 2011, foi lançado pelo programa Brazilian Footwear um planejamento setorial para o período de cinco anos, a fim de encontrar um caminho para o crescimento sustentável do setor calçadista brasileiro. Os norteadores estratégicos foram, por sua vez, traçados com o objetivo de atender as necessidades de curto e longo prazo (promoção comercial e da imagem). Para tanto, foram definidas ações de marketing estruturadas em quatro pontos: gestão e estruturação, design, imagem e promoção comercial.

#### 4.4.2 Inovação Tecnológica

A formulação de estratégias competitivas está intimamente relacionada à tendência tecnológica da indústria. Destaca-se que setores tradicionalmente conhecido por serem de média ou baixa intensidade tecnológica, como é o caso do setor calçadista, possuem maior resistência ao desenvolvimento de ações empresarias que visem a inovação. Com efeito, a utilização do fator trabalho nesses casos é uma estratégia fácil de ser implementada (apesar de bastante vulnerável), já a mudança para utilização de meios tecnológicos exige que a empresa consiga romper o seu próprio fluxo circular<sup>28</sup>.

Todavia, isso não significa que não existam processos inovadores ou o desenvolvimento de tecnologia nesses setores. Na indústria de calçados, vem ocorrendo, de forma cada vez mais ampla, a incorporação de novas técnicas e instrumentos no processo produtivo. É importante, porém, que as práticas inovativas consigam abranger não apenas as etapas concernentes a fabricação da mercadoria, mas também os setores, internos a empresa, relacionados aos níveis organizacionais e a fase comercial. Além disso, tão importante quanto a seleção do material que será utilizado na fabricação do calçado é o relacionamento empresa/cliente na pós-venda.

Essa evolução, por sua vez, já pode ser percebida. De acordo com a tabela 5, o número de empresas de implementaram alguma inovação de produto e/ou processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado aumentou nos últimos anos. Outrossim, dentre as inovações explicitadas, a que ocorre com maior freqüência, no setor coureiro-calçadista, refere-se a mudança na estética ou no desenho do produto, mais de 65% das empresas que inovam optaram por essa estratégia. As transformações nas técnicas de gestão<sup>29</sup> também estão ganhando

---

<sup>28</sup> Schumpeter faz referência ao fluxo circular no primeiro capítulo do seu livro "A Teoria do Desenvolvimento Econômico (1912). De acordo com o autor, no fluxo circular, a vida econômica transcorre monotonamente, pelos mesmos canais ano após ano. Outrossim, fica estabelecida uma relação de rotina, sendo que a inovação implica ruptura com a conduta de empresas que se apegam aos métodos econômicos habituais.

<sup>29</sup> Nas inovações em técnicas de gestão estão incluídos procedimentos que visam melhorar rotinas e práticas de trabalho, o uso e a troca de informações, de conhecimento e habilidades dentro da empresa, assim como as referentes a gestão ambiental.

expressividade, de 2003 a 2008 o número de firmas que aderiram a essa inovação aumento em 6%<sup>30</sup>.

**Tabela 5 – Número de empresas, total e as que implementaram inovações, segundo as atividades de preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados - Brasil**

Ano	Empresas					Relação entre o número total de empresa e as que implementaram inovações
	Total	Que implementaram inovações				
		Total	Técnicas de Gestão	Mudanças nos conceitos/estratégia de marketing	Na estética ou desenho do produto e outras subjetivas	
2003	3 843	1 143	545	228	858	0,298
2005	4 556	1 490	790	380	1 103	0,327
2008	5 111	1 881	1 022	405	1 210	0,368

Fonte: IBGE/PINTEC

Nota: Foram consideradas as empresas industriais com 10 ou mais pessoas ocupadas, que implementaram produto e/ou processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado.

Importa também ressaltar os principais avanços implementados no processo produtivo a começar pela matéria-prima utilizada na fabricação do calçado. No caso dos produtos de couro, destaca-se que os curtumes estão se especializando em artigos mais duráveis e que apresentam, muitas vezes, características particulares como antiestáticos, materiais livres de substâncias tóxicas, acabamentos diferenciados, entre outros.

Segundo estudos realizados pelo SENAI outra forma de diferenciar o calçado brasileiro é por meio do emprego de materiais relacionados à natureza e que incorporam o conceito de cultura nacional, como a utilização de pedras, sementes, madeiras. No caso dos produtos fabricados com material sintético, destaca-se o avanço na engenharia de materiais, que procura elaborar matérias-primas específicas, adequando a textura, a densidade e a performance da matéria-prima a cada tipo de calçado.

Nas etapas de design e modelagem, é fundamental a inter-relação de inúmeros fatores como a qualidade e disponibilidade de insumos básicos, o conhecimento dos profissionais sobre as tendências da moda, as pesquisas sobre o mercado consumidor, o desenvolvimento no setor de marketing, entre outros. Esses fatores, por sua vez, podem operar com maior sincronia quando as empresas realizam consistentes investimentos em P&D e qualificação da mão-de-obra (promoção de cursos específicos).

<sup>30</sup> Aumento real.



Além disso, o calçado, por ser uma mercadoria exclusivamente de moda, precisa estar à frente dos anseios dos consumidores. Os fabricantes devem reinventar o produto constantemente, por isso lhes é exigido maior esforço inovativo. Outrossim, o design é o principal elemento da competitividade, sobretudo para as empresas de menor porte, pois é possível adaptar os dispêndios dessa etapa as necessidades da firma.

Seguindo no processo de fabricação do calçado, destacam-se algumas características da confecção propriamente dita. De acordo com Reichert (2004) o tamanho da empresa influencia na determinação do nível tecnológico empregado na produção, sendo eles diretamente proporcionais, ou seja, as firmas de grande porte tendem a utilizar processos produtivos mais atualizados. O principal motivo dessa relação é a viabilidade econômica, uma vez que produtos fabricados em pequena escala não sustentariam o investimento necessário a aquisição de novas máquinas e equipamentos. Assim a indústria calçadista, que é formada por muitas empresas de pequeno e médio portes, ainda faz uso do trabalho artesanal para a confecção do calçado, principalmente, na etapa da costura.

Entretanto, o Brasil – que vem perdendo espaço na comercialização internacional de produtos como o calçado devido ao ingresso dos países asiáticos que possuem mão-de-obra barata – precisa buscar diferenças de competitividade. Segundo Reichert (2004) o uso da tecnologia computacional na indústria calçadista é um importante fator na manutenção do poder de mercado. O autor cita quatro principais aspectos: desenho assistido por computador (CAD), computação especializada em gestão da produção (ERP, MRP), computação de integração do desenvolvimento de produto com a manufatura (CAM/CIM) e a computação associada à comunicação (redes e internet).

Destaca-se também que o processo de fabricação do calçado é a etapa que faz maior uso de tecnologia e inovação produzida por terceiros, pois é por meio da aquisição de máquinas e equipamentos modernos que a empresa alcança eficiência na sua produção. Dessa forma, o setor calçadista precisa de parceiros competentes que estejam dispostos a investir em novas tecnologias para essa indústria. É preciso também apostar no mercado potencial, já que as empresas de pequeno e médio porte ainda são incipientes na utilização de equipamentos automatizados.

As técnicas inovativas, porém, não se encerram com a conclusão do processo de fabricação do calçado. Elas estão contidas e, também são de suma importância,

para os setores de: gestão de estoque, recursos humanos, organização administrativa e marketing e publicidade.

Segundo Pio (2007) empresas que pretendem atender ao mercado externo com eficiência precisam se preocupar com o método utilizado no seu controle de estoques. Elas devem desenvolver estratégias que atrelem o volume da produção as necessidades do mercado, pois não pode haver nem atrasos na entrega, nem acúmulo de mercadorias. Os sistemas de planejamento MRP e ERP, citado por Reichert (2004) são importantes ferramentas que auxiliam as empresas na identificação das demandas. Diante disso, a área de distribuição e logística passa a ser fundamental para o êxito da empresa, pois os níveis de insumos e o planejamento da produção devem estar em sincronia com as demandas do mercado.

No caso da gestão de recursos humanos, Tigre (2007) salienta que, na indústria calçadista, os esforços, nesse setor, não são muito expressivos, pois as empresas ainda praticam políticas competitivas que visam a redução nos custos do fator trabalho. A globalização dos mercados vem exigindo que as empresas realizem investimentos na formação de profissionais polivalentes. Porém, esse conceito ainda não está amplamente difundido na indústria calçadista brasileira, já que a simplicidade da base produtiva possibilita que o conhecimento do trabalhador seja adquirido no próprio local de trabalho.

Destaca-se que apenas as empresas de maior porte conseguem adotar instrumentos mais modernos na gestão de pessoas. Todavia, muitas organizações indústrias ainda fazem uso do paradigma industrial (Taylorismo e Fordismo), apesar das práticas inovadoras incentivarem o lado criativo do trabalho. Para desenvolver de forma mais eficiente esse processo, os setores administrativos também precisam implementar mudanças que podem ser inseridas por meio do planejamento de funções e de plano de carreira, do desenvolvimento de projetos e do gerenciamento de informações.

Os investimentos em marketing também são fundamentais para o desempenho das empresas e determinam, muitas vezes, o seu poder competitivo. A sua estratégia deve estar presente antes mesmo da concepção do produto, envolvendo assim as etapas de criação, produção, publicidade e venda. Dessa forma, é importante que haja amplo e conciso planejamento. Para obter maior

eficiência nesse campo, a empresa precisa, primeiramente, definir o seu mercado consumidor, pois o calçado fabricado deve atender as necessidades desse público.

Destaca-se que pequenas empresas indústrias que vendem seu produto, sem marca própria, para grandes varejistas internacionais, não conseguem, na maioria dos casos, estabelecer essa lógica, por isso, não elaboram estratégias de marketing eficientes. Outrossim, são as empresas que produzem calçados com designer e marca próprios que almejam conquistar seu espaço no mercado, por isso, essas organizações mais independentes realizam maiores investimentos nesse setor.

Foram explicitadas, por hora, algumas inovações e transformações que vem ocorrendo na indústria calçadista, além de alguns impasses que precisam ser resolvidos. Agora, serão apresentadas as características dos investimentos realizados nas atividades inovativas. A análise desses dados busca elucidar qual é a principal forma de inovação praticada dentro das empresas do setor coureiro-calçadista por meio do valor investido em cada atividade.

Percebe-se, segundo a tabela 6, que o maior volume de investimentos está focado na aquisição de máquinas e equipamentos. Em média, é despendido 45% do total nessa estratégia, com exceção para o ano de 2008 que apresentou melhor distribuição no valor gasto em inovações. As causas desse elevado investimento em apenas uma atividade estão relacionadas a dois principais fatores: o elevado custo desses equipamentos e a forma como as empresas percebem as inovações.

Muitas empresas ainda entendem que a inovação ocorre, predominantemente, na linha de produção por meio da aquisição de maquinário mais atualizado e desconsideram as estratégias voltadas à melhoria organizacional e qualificação da mão-de-obra. Outro dado que vai ao encontro dessa prática é o baixo volume de investimento destinado à atividade de treinamento. Percebe-se, assim, que a filosofia do trabalhador polivalente e qualificado é uma idéia distante da realidade.

**Tabela 6 – Dispêndio, segundo as atividades de preparação de couro e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados, realizados nas atividades inovativas desenvolvidas - Brasil**

Ano	(% gasto em cada atividade inovativa)							
	Atividades internas de Pesquisa e Desenvolvimento	Aquisição externa de Pesquisa e Desenvolvimento	Aquisição de outros conhecimentos externos	Aquisição de máquinas e equipamentos	Treinamento	Introdução das inovações tecnológicas no mercado	Projeto industrial e outras preparações técnicas	Aquisição de software*
2000	0,163	0,017	0,045	0,414	0,028	0,228	0,105	
2003	0,078	0,018	0,015	0,494	0,020	0,214	0,161	
2005	0,120	0,012	0,026	0,537	0,010	0,085	0,198	0,011
2008	0,173	0,013	0,006	0,317	0,024	0,153	0,273	0,039

Fonte: IBGE, Pesquisa de Inovação Tecnológica.

Nota: As atividades de preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados englobam o curtimento e outras preparações do couro, fabricação de artigos para viagem e artefatos diversos de couro e fabricação de calçados de qualquer material.

\* Não existem dados disponíveis para os anos de 2000 e 20003.

No Brasil, as atividades de transformação do produto, ou seja, o processo de fabricação do calçado propriamente dito são mais desenvolvidas e recebem maiores investimentos que as funções gerenciais e as relacionadas a pesquisa e ao desenvolvimento. Isso torna as empresas muito dependentes de esforços tecnológicos realizados por outras firmas, principalmente fornecedoras de insumos, máquinas e equipamentos. Esse baixo recurso destinado as áreas responsáveis pelo desenvolvimento do produto acaba refletindo no processo de criação e inovação dos calçados, pois os investimentos realizados no setor são acompanhados por capacitações importantes na área da manufatura e na gestão da produção.

Dessa forma, as empresas que conseguem distribuir seus investimentos de forma equilibrada aos setores de pesquisa e desenvolvimento e de produção têm, em geral, maior força competitiva. Com efeito, esse esforço confere às organizações industriais elevada capacidade produtiva, eficiência nos processos, além de maior flexibilidade de produção. As empresas que possuem esses atributos conseguem atender mais rapidamente as necessidades da demanda e têm maiores chances de permanecer ativas no mercado.

O próximo capítulo refere-se à pesquisa de campo, que busca compreender como, de fato, ocorreu o processo de reestruturação e mudança estratégica dentro da unidade produtiva. As empresas localizadas nas principais regiões produtoras do país foram, por isso, questionadas sobre os seus principais indicadores, as estratégias desenvolvidas e suas principais mudanças, as dificuldades enfrentadas e a intervenção dos fatores sistêmicos no seu desempenho competitivo.

## **5 ESTRATÉGIAS E REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO: PESQUISA DE CAMPO**

Esta pesquisa almeja analisar as questões relativas à competitividade do calçado brasileiro, enfatizando as relações da indústria calçadista com o mercado externo e a influência dos fatores estruturais e sistêmicos da economia brasileira sobre o setor. Dessa forma, objetiva-se compreender o processo de reestruturação das empresas produtoras de calçados e a sua mudança estratégica, além de também verificar o desenvolvimento e os principais investimentos realizados nos setores-chave da empresa.

### ***5.1 Descrição da Pesquisa***

A pesquisa, que teve início com um aprofundamento dos referenciais teóricos, objetiva analisar como as empresas do setor calçadista estão desenvolvendo e implementando as suas estratégias competitivas e como está ocorrendo o seu processo de reestruturação e de mudança estratégica. Porém, para que essas questões sejam corretamente estudadas, é preciso ponderar as condições dos fatores sistêmicos da economia brasileira e a influência dos concorrentes externos sobre o desempenho dessa indústria. Para tanto, será realizada uma pesquisa de campo, cujo foco de análise será as empresas brasileiras produtoras de calçados.

A coleta de dados foi realizada por meio da observação direta intensiva e extensiva (LAKATOS e MARCONI, 1988). Dentre as quais foi priorizada a entrevista estruturada (Apêndice A), para o primeiro caso – uma vez que foi seguido um roteiro previamente estabelecido – e o envio de questionário (Apêndice B) para a segunda técnica de pesquisa citada.

Destaca-se que essas entrevistas foram realizadas com seis especialistas da área. O critério para seleção dos entrevistados foi, por sua vez, o conhecimento e relevância de cada profissional para o setor calçadista. Dessa forma, foram entrevistados membros de diversas entidades, como Abicalçados, Assintecal, FIERGS (Unidade de Relações Internacionais e Comércio Exterior) e empresários do setor.

O questionário, por sua vez, foi elaborado depois de realizada extensa análise sobre a pesquisa bibliográfica e documental (por meio de fontes estatísticas) do

setor calçadista. Com efeito, é necessário identificar as questões relevantes que possam trazer respostas aos objetivos propostos neste trabalho. Dessa forma, o questionário é composto de oito tópicos: identificação da empresa, características, principais indicadores, estratégias desenvolvidas, mudanças estratégicas e reestruturação, dificuldades enfrentadas pelas empresas, grau de intervenção dos fatores sistêmicos e atuação governamental.

Salienta-se que o estudo procurou contemplar empresas pertencentes à indústria calçadista das principais regiões produtoras brasileira. O critério para a seleção das empresas foi estar localizada nos principais Estados Produtores e que a atividade realizada pela empresa contemplasse todo processo de fabricação do calçado.

## **5.2 Resultados da Pesquisa**

Os resultados foram divididos em dois segmentos, devido à natureza da pesquisa contemplar duas formas de coleta de dados: entrevista estruturada e envio de questionário. Primeiramente, serão apresentadas as informações obtidas por meio da entrevista realizada com especialistas do setor calçadista e, em um segundo momento, os resultados do envio do questionário as empresas produtoras de calçados.

### **5.2.1 Resultados das Entrevistas**

Os objetivos da entrevista foram obter informações seguras de especialista com conhecimento diverso na área com a finalidade de esclarecer questões pontuais sobre a evolução e reestruturação da indústria calçadista brasileira. Dessa maneira, apesar do pequeno número da amostra (seis entrevistados), foi escolhido, ao menos, um representante de cada segmento representativo do setor.

A Abicalçados representa as empresas produtoras de calçados e de cabedais e tem como escopo a defesa das políticas do setor calçadista nacional. Outrossim, essa Associação também se dedica a promoção do calçado brasileiro no exterior, por meio do Programa *Brazilian Footwear*, em parceria com a Apex-Brasil. A Assintecal representa as empresas de componentes para couro, calçados e

artefatos, sendo que sua finalidade é mobilizar a cadeia produtiva, promovendo o desenvolvimento de seus associados, por meio do incremento da competitividade e pela constante inovação. A Unidade de Relações Internacionais e de Comércio Exterior da FIERGS tem o propósito de apoiar as empresas na prospecção de negócios no mercado externo e na internacionalização da indústria. Nos empresários foram entrevistadas duas pessoas que possuem modelo de negócio distintos, uma se mantém ativa no mercado dedicando grande parte da sua produção a exportação direta com marca de terceiros, outra, administra sua marca e determina o design de seus produtos de padrão elevado que são fabricados por empresas terceirizadas.

Destaca-se que o roteiro da entrevista foi dividido em duas seções. A primeira aborda questões relevantes acerca das relações e da inserção da indústria calçadista brasileira no mercado internacional. A segunda explana sobre o impacto dos fatores sistêmicos e estruturais no desenvolvimento e desempenho competitivo do setor calçadista.

#### *5.2.1.1 A inserção da indústria calçadista brasileira no mercado internacional*

Nessa seção serão ressaltados alguns aspectos da relação da indústria calçadista brasileira no mercado externo. Dentre os principais fatores abordados nas entrevistas encontram-se: o posicionamento do empresário brasileiro diante dos concorrentes asiáticos, as possibilidades de atuação no mercado externo, o processo de realocização da empresa calçadista nacional, a forma de comercialização do calçado no mercado internacional, a visibilidade do produto nacional no exterior e os impactos que as relações ao longo da cadeia produtiva geram.

Os entrevistados salientam que todo o setor da indústria de manufatura, principalmente os intensivos em mão-de-obra, sofreu com o acirramento da concorrência dos países asiáticos. Dessa forma, os empresários brasileiros devem criar competência em campos diversos dos absorvidos pelos países asiáticos, ou seja, devem focar em produtos de maior valor agregado e de maior qualidade. Precisam também desenvolver marca e identidade próprias – trabalhar com a

diferenciação do seu produto – além de buscar novos nichos de mercado, que não desejam adquirir grandes quantidades de um único modelo padronizado.

Além disso, em momentos de dificuldade competitiva no comércio internacional, uma boa estratégia é redirecionar a produção para o mercado interno. Atualmente, a maioria dos fabricantes de calçados trabalha pouco com exportações, eles operam somente 12% a 15% da sua produção para o mercado externo. Com efeito, o mercado doméstico ainda está em expansão.

Outrossim, o sapato de moda é muito perecível (os modelos acompanham a troca de estações) sendo importante a rapidez na entrega e a flexibilidade de produção. De acordo com o especialista da Abicalçados o Brasil tem vantagens nesse quesito e deve utilizá-lo como estratégia, pois consegue se adaptar as mudanças nas coleções de forma mais ágil, já que fabrica menores e mais variados lotes de produtos.

Segundo o representante da Assintecal, o problema da indústria calçadista brasileira é que ela não se prepara de forma consistente para a estratégia que pretende adotar. Os empresários almejam produzir uma mercadoria com design diferenciado, mas ainda realizam investimentos limitados em fatores-chave como em pesquisa e desenvolvimento.

Em relação ao comércio internacional os entrevistados ressaltam que esse é um mercado importante e deve ser preservado. Com efeito, uma marca do setor calçadista é ser exportador, sendo que não se deve abandonar um mercado global, pois ele incentiva o aprimoramento e a inovação. Além disso, a economia é dinâmica, ao passo que, é preciso observar tanto contexto econômico nacional quanto internacional. Atualmente, o mercado doméstico é mais atraente, porém a demanda interna pode estacionar tornando o mercado externo mais promissor.

Sobre o deslocamento de algumas empresas para os Estados do Nordeste os especialistas destacam que esse processo foi importante para assegurar a sobrevivência de algumas empresas do setor, devido ao preço e abundância da mão-de-obra e também pelos incentivos concedidos pelo governo estadual. Todavia, deve ser considerada uma estratégia provisória, uma vez que não é suficiente para garantir a competitividade, principalmente, no longo prazo. Outrossim segundo representantes da FIERGS e da Assintecal, essa realocação é intrínseca a indústria calçadista, pois uma de suas particularidades é apresentar caráter nômade,



ou seja, as empresas se deslocam de acordo com as suas necessidades, em busca, principalmente, de mão-de-obra mais barata.

No caso de transferências de unidades produtivas para outros países cujo custo do fator trabalho seja mais baixo, de acordo com os entrevistados, esse processo vem ocorrendo de forma pontual. Algumas empresas indústrias de grande porte produtoras de calçados utilizaram essa medida. Entretanto, esse deslocamento depende muito da estratégia adotada por cada empresa, sendo que esse movimento é melhor aproveitado pelas empresas que visam a exportação. Já para as firmas que estão focadas na fabricação de produtos mais diferenciados e de maior valor agregado essa transferência de unidades produtivas não é tão importante.

Em relação à forma de comercialização do calçado brasileiro no mercado internacional os especialistas na área consideram que houve intensa transformação. Boa parte dos calçados exportados já são desenvolvidos nas indústrias nacionais. Dessa forma, o modelo de negócio existente nas décadas de 70, 80 e início dos anos 90, cujo design dos produtos eram determinados pelos grandes compradores internacionais praticamente não é mais utilizado. Além disso, algumas grandes empresas conseguiram se consolidar no mercado internacional, inclusive com a instalação de lojas da própria marca. Dessa forma, as empresas brasileiras estão aprendendo a trabalhar com design e marca próprios e passaram a ganhar projeção internacional. No entanto, segundo a Assintecal, não são todas as empresas que conseguem ou devem investir em lojas próprias ou na consolidação internacional da marca do seu calçado, pois não há mercado suficiente para que todas se tornem independentes.

Avançando para a análise da projeção do calçado brasileiro no mercado global, os entrevistados salientam que o produto nacional é respeitado no exterior e a sua técnica de fabricação é reconhecida no mundo inteiro. Segundo a Abicalçados, no período de ascensão da China como produtora de calçados, técnicos do Vale dos Sinos migraram para essa região com a finalidade de ensinar e aperfeiçoar alguns procedimentos produtivos. Entretanto, a qualidade do produto brasileiro, hoje, é média-alta e ainda não se encaixa na categoria de alto padrão. Outrossim, de acordo com a Assintecal o Brasil é um país de sandálias, de sapatos de verão, mas grande parte do mercado consumidor vive em clima frio, assim, nosso país não tem um amplo mercado para comprar o seu produto característico. Dessa

forma, a indústria calçadista nacional, para ganhar projeção no comércio exterior, precisa adequar a produção interna às necessidades no mercado internacional, além de trabalhar a notoriedade da marca, que ainda não está muito consolidada.

Segundo os especialistas uma forma eficiente de promover o calçado brasileiro no mercado internacional é iniciar o processo de internacionalização da empresa pelos países vizinhos e avançar para os demais conforme evoluir a competência da empresa. Os países que possuem marcas muito fortes e consolidadas devem ser os últimos mercados a serem almejados. Os representantes da FIERGS ressaltam que esse trabalho de consolidação do produto nacional no exterior está sendo realizado pela Apex juntamente com a Abicalçados. Eles estão trabalhando com a imagem Brasil e buscam, assim, vincular o calçado à cultura brasileira. Além disso, é preciso trabalhar no desenvolvimento constante do produto, do design e investir em marketing específico para cada tipo de mercado vinculando o produto a conceitos de moda.

O último elemento abordado na primeira seção da entrevista refere-se às relações ao longo da cadeia produtiva. Nesse aspecto os entrevistados expuseram opiniões diversas sobre os benefícios gerados. Os representantes da Abicalçados, da FIERGS e um dos empresários consideram que o setor calçadista brasileiro tem como um de seus pontos fortes o elemento regional bem formado. Além disso, entendem que interação das empresas que participam da cadeia produtiva calçadista facilita o reposicionamento da indústria no mercado internacional e promove o aumento do seu potencial competitivo. Com efeito, há maior troca de informações que promovem o incremento das competências e o aprendizado.

Os especialistas entrevistados da Assintecal e o empresário também ressaltam a importância do alinhamento da cadeia produtiva. Todavia consideram que os benefícios não se desenvolvem plenamente no caso do setor calçadista brasileiro. Citam que há um limitador que é o próprio tamanho do Brasil, além do uso pouco expressivo da tecnologia virtual e da tecnologia da informação para auxiliar nessa integração. Existem muitas informações que só geram mais trabalho e não auxiliam no desenvolvimento de produtos, pois são mal processadas e, dessa forma, são pouco úteis.

### *5.2.1.2 A influência dos fatores sistêmicos e estruturais na competitividade da indústria calçadista*

A segunda etapa da entrevista explana sobre a influência dos fatores sistêmicos e estruturais no desenvolvimento e desempenho competitivo da indústria calçadista brasileira. Diante dessas questões, procurou-se verificar a atuação do empresário para minimizar a vulnerabilidade da sua empresa sobre esses elementos.

Em relação à atuação governamental na promoção de políticas de estímulo ao setor calçadista os entrevistados ressaltaram que é primordial a revisão dos custos relacionados à excessiva burocracia, a infraestrutura e, principalmente a questão fiscal e tributária. Os sistemas tributário e fiscal brasileiro são extremamente complexos, pois existe uma quantidade muito grande de impostos que são cobrados em diferentes esferas públicas (municipal, estadual e federal). Em razão dessa complexidade as empresas incorrem em elevados custos diretos (o imposto cobrado em cascata) e indiretos (contratação de profissionais especializados). Dessa forma, o governo precisa desenvolver ações que promovam a desoneração e simplificação tributária, a agilidade na recuperação dos impostos creditícios. Outro ponto que deve ser relevado na formulação das políticas públicas é o problema referente à logística de transporte – portos, aeroportos e estradas. É possível aumentar a eficiência e reduzir os custos das empresas, tornando-as mais aptas competitivamente, com a melhoria nessa área.

Dessa forma, no caso específico a infraestrutura do setor, os especialistas citam que o principal problema refere-se à logística de transportes. Os portos e aeroportos precisam ser aperfeiçoados para facilitar o fluxo de mercadorias com o mercado externo. Com efeito, sob condições climáticas adversas não é possível embarcar as mercadorias e, assim, os fretes ficam parados. Além disso, o transporte de carga interno ocorre, majoritariamente, pela via rodoviária, que apresenta baixa eficiência devido ao seu elevado custo.

Para a indústria calçadista, que é intensiva na utilização do fator trabalho, um elemento que influencia o seu processo competitivo é a qualidade da mão-de-obra empregada. Esse foi um ponto controverso entre os entrevistados, segundo a Abicalçados e a FIERGS esse não é um dos grandes problemas do setor. A formação da mão-de-obra é constante e tem o auxílio de instituições como o SENAI,

que está voltado para as necessidades de cada região. Além disso, dentro das próprias fábricas há treinamentos para os profissionais.

Todavia, o representante da Assintecal e os empresários do setor salientaram que o salário pago na indústria calçadista é baixo se comparado com os demais setores produtivos, assim, há uma migração dos profissionais mais qualificados para essas empresas. Outrossim, há uma desvalorização comportamental dos ofícios do fazer (trabalhos manufatureiros pouco valorizados). Dessa forma, o problema não é exatamente no fator capacitação, mas na estrutura que se desenvolveu no setor calçadista. Por isso, para as empresas que produzem calçados de maior valor agregado e buscam conquistar um nicho de mercado de alto padrão, ainda há dificuldades para encontrar profissionais devidamente qualificados.

Percebe-se que os fatores sistêmicos e estruturais influenciam na eficiência das empresas, sendo que para as organizações que dirigem parte da sua produção ao mercado externo a manutenção de uma taxa de câmbio favorável é fundamental. No entanto, as políticas governamentais implementadas desde o início da década de 1990 até final dos anos 2000 não beneficiaram o setor calçadista. Dessa forma, o último tópico abordado refere-se às estratégias que os empresários podem desenvolver para que a indústria calçadista se torne menos vulnerável a esses elementos de cunho sistêmico e estrutural.

De acordo com os entrevistados a principal estratégia é trabalhar na diferenciação do calçado, pois com produtos semelhantes o preço acaba sendo determinante. É importante, por isso, realizar constante investimento em todas as etapas de fabricação da mercadoria. Para a Abicalçados, as empresas precisam observar se o sistema de produção que estão utilizando atende as suas necessidades. Com efeito, para cada tipo de calçado ou cada setor dentro da fábrica pode se beneficiar do uso de sistemas produtivos diversos. Para alguns pode ser mais adequado o sistema de linha de produção, para outros, o sistema de células de produção. A inovação também tem papel fundamental no desenvolvimento do produto, uma vez que ela pode ser elaborada e implementada ainda no início da cadeia produtiva com a manipulação da matéria-prima, pois ela ocorre nos fornecedores de insumos, de componente e na elaboração do modelo.

Além disso, os especialistas consideram que é importante agregar valor ao produto para que a empresa tenha margem para assegurar a competitividade em momentos de câmbio pouco favorável. Segundo os empresários entrevistados com

o processo de reestruturação houve mudanças no perfil produtivo das empresas, antes elas fabricavam grandes quantidades de calçados padronizados para exportação, agora o produto não é mais tão padronizado e tamanho dos lotes diminuíram. Outrossim, o desenvolvimento do calçado em si (modelos, design) já vem sendo trabalhado dentro das empresas brasileiras. Isso torna a fabricação do calçado um processo mais complexo; a quantidade de materiais trabalhados é muito maior para esse tipo de produto. Dessa forma, a logística dentro da empresa deve ser bem elaborada, a produção do calçado (desde a determinação do design, formação do modelo, fabricação, até a venda) precisa ser eficiente para que não haja desperdício.

Outro elemento importante que influencia na qualidade do calçado é a qualificação da mão-de-obra, pois o calçado de moda não tem muita automação, apesar de algumas etapas já serem automatizadas (molde e corte). As empresas devem investir na qualificação do seu profissional, mas também precisam fornecer incentivos financeiros ou melhorias no ambiente de trabalho para que os seus funcionários desenvolvam o seu lado criativo e auxiliem no aprimoramento do produto.

### *5.2.2 Resultado do Questionário*

O questionário foi igualmente encaminhado a 50 empresas do setor calçadista durante os meses de abril e maio de 2012. Entretanto, os dados que serão apresentados resultam da colaboração de 13 empresas situadas nos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. A maioria delas tem mais de vinte e cinco anos de experiência e vivenciaram o processo de acirramento da concorrência internacional que culminou na reestruturação das empresas do setor calçadista brasileiro.

São empresas de grande porte, sendo que apenas quatro delas encontram-se na faixa de número de funcionários de 100 a 499, as demais possuem mais de 500 pessoas empregadas. Outrossim, todas destinam uma parcela da sua produção ao mercado externo.

Segundo a tabela 7 o principal mercado consumidor do calçado produzido pelas empresas pesquisadas é o brasileiro (esse resultado vai ao encontro dos

dados apresentados no gráfico 5). Apenas uma das empresas tem como destino majoritário da sua produção os Estados Unidos, sendo que 99% da sua exportação é realizada de forma direta, mas com marca de terceiros, ou seja, a sua unidade industrial desenvolve e fabrica o calçado, porém, ele é comercializado no exterior com outra marca, apesar dessa empresa possuir marca própria.

De acordo com a pesquisa, poucas empresas almejam a manutenção desse modelo comercial, pois os países asiáticos possuem maior competência para atuar na concorrência via preços. Dessa forma, a indústria calçadista brasileira prefere dedicar-se a produção para o mercado interno e promover sua marca no mercado nacional que é mais acessível. Percebe-se, porém, que apesar do acirramento da concorrência com os produtos asiáticos, as empresas pesquisadas não abandonaram o mercado externo, apenas buscaram um nicho mais propício a comercialização de suas mercadorias.

**Tabela 7 – Principais destinos da produção de calçados das empresas pesquisadas**

Intervalo %	Destino					
	Mercado Nacional	Mercosul	Estados Unidos	Europa	Ásia	Outros
100 -  90	7		1			
90 -  80	2					
80 -  70	1					
70 -  60						
60 -  50						
50 -  40	1			2		
40 -  30	1					
30 -  20						
20 -  10		1	1		1	1
10 -  5	1	2	2	2	1	1
5 -  1		7	2	5	2	2
1 -  0		3	7	4	9	9

Fonte: elaborada pelo autor

Em relação ao canal de comercialização utilizado para as vendas no mercado externo, de acordo com a tabela 8, o principal meio empregado pelas empresas pesquisadas é a exportação direta com marca própria (38%). A segunda forma mais usual foi a combinação dos dois canais exportação direta, com marca própria ou de terceiros (31%), nesse caso, para alguns países o produto é vendido com a marca do fabricante e para outros o calçado é comercializado “sem marca”. Por último, encontram-se a exportação direta com a possibilidade de terceiros inserirem a sua

marca no calçado e o mix de todas as formas (exportação direta com marca própria e de terceiros e exportação indireta via trading companies).

**Tabela 8 – Canal de comercialização utilizado para vendas no mercado externo**

<b>Canal de Comercialização</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Exportação direta - marca própria	5	38%
Exportação direta - marca de terceiros	2	15%
Exportação direta - marca própria e de terceiros	4	31%
Exportação direta - marca própria e de terceiros/exportação indireta via trading companies	2	15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor

Na década de 1990, muitas empresas do setor calçadista, principalmente as de maior porte, localizadas nas regiões sul e sudeste começaram o processo de realocação e transferiram unidades produtivas para outras regiões com melhores vantagens para essa indústria. Essa migração, que ocorreu com maior ênfase para os Estado do Nordeste, objetiva, inicialmente, a manutenção da competitividade no mercado externo. Todavia, de acordo com a tabela 9, das empresas pesquisadas sete apontaram que possuem unidades produtivas filiais e dentre elas apenas uma indicou como principal destino da sua produção é o mercado externo, ou seja, as empresas filiais também destinaram a maior parcela do seu produto para o mercado interno.

**Tabela 9 – Principal destino da produção das empresas filiais**

<b>Destino</b>	<b>Freq</b>	<b>%</b>
Mercado Interno	6	86%
Mercado Externo	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor

Quando questionadas sobre as estratégias empresariais implementadas, tanto no âmbito dos produtos, quanto dos processos, ficou estabelecida duas subdivisões. A primeira refere-se ao desenvolvimento de novos produtos ou melhorias nos já existentes, que englobam estratégias inovadoras ou imitativas e a segunda é o desenvolvimento de um novo processo que pode ocorrer em um setor específico ou em vários ao mesmo tempo.

Segundo a tabela 10, apenas uma das empresas pesquisadas não promoveu ações votadas às estratégias empresariais (nem de produtos, nem de processos). Nas unidades produtivas que desenvolveram seus produtos 83% privilegiaram estratégias inovadoras, isso demonstra um amadurecimento do setor calçadista.

No caso da implementação de novos processos, duas empresas não fizeram melhorias nesse quesito, para as demais, cinco (45%) citaram que desenvolveram novos processos no setor de P&D e elaboração de design. Três empresas, por sua vez, realizaram novos procedimentos em todas as áreas mencionadas (na linha de produção, no setor de P&D e design e no administrativo), duas na linha de produção e no setor de P&D e design conjuntamente e uma apenas no setor administrativo. Percebe-se, assim, que a maioria das empresas pesquisadas desenvolveu novos processos para o setor de P&D e criação de design, ou de forma conjunta as demais áreas ou de maneira pontual nesse setor.

**Tabela 10 – Estratégias empresarias – desenvolvimento de produtos e processos**

Tipo de estratégia/Setor		Freq.	%
Desenvolvimento de um novo produto ou melhorias nos já existentes	estratégias inovadoras	10	83%
	estratégias imitativas	2	17%
Total		12	100%
Desenvolvimento de um novo processo	na produção/setor de P&D e design	2	18%
	no setor de P&D e design	5	45%
	no setor administrativo	1	9%
	na produção/setor de P&D e design/setor administrativo	3	27%
Total		11	100%

Fonte: elaborada pelo autor

Em continuidade ao estudo sobre as estratégias empresarias implementadas, as empresas pesquisadas foram questionadas sobre a aplicação de duas inovações organizacionais. A primeira delas objetivou verificar se as empresas oferecem treinamento ou incentivam financeiramente a qualificação dos seus funcionários, nove (69%) responderam positivamente. A segunda, por sua vez, procurou conferir se existe um setor ou uma área específica responsável pela logística da empresa, nesse caso, oito (62%) responderam positivamente.



**Tabela 11 – Estratégias empresariais – inovações organizacionais**

<b>Estratégias</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>
A empresa oferece treinamento ao trabalhador ou incentiva financeiramente (bolsa de estudo, aumento de salário, etc) a qualificação da mão-de-obra?	4	9
Existe um setor próprio ou pessoas responsáveis especificamente pela logística da empresa?	5	8

Fonte: Elaborada pelo autor

A última seção de perguntas concernentes a análise das estratégias, refere-se às ações no âmbito competitivo. Verifica-se, nesse caso, a utilização de um amplo conjunto de práticas. Todavia, 85% das empresas pesquisadas adotam estratégias que visam aperfeiçoar a qualidade do calçado. Algumas indústrias exercem essa prática juntamente com outras ações (melhor preço, desenvolvimento de uma ampla linha de produtos ou então o foco em uma linha específica). Percebe-se, porém, que a estratégia de fabricar produtos que sejam atraentes pelo seu preço não é aplicada, de forma isolada, por nenhuma empresa.

**Tabela 12 – Principais estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas pesquisadas**

<b>Estratégias</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Preço	-	0%
Qualidade do calçado	5	38%
Desenvolvimento de uma ampla linha de produtos	1	8%
Qualidade do calçado/ desenvolvimento de uma ampla linha de produtos	3	23%
Preço/ qualidade do calçado/ desenvolvimento de uma ampla linha de produtos	2	15%
Desenvolvimento de uma linha de produtos específica	1	8%
Qualidade do calçado/ desenvolvimento de um linha de produtos específica	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação aos investimentos realizados pelas empresas pesquisadas verifica-se também, segundo a tabela 13, uma grande variedade de respostas. Com

efeito, eles ocorrem de acordo com as necessidades específicas de cada unidade produtiva e de cada setor. Porém, ainda é possível estabelecer alguns padrões. Os setores relacionados ao desenvolvimento de P&D interna, de pesquisa de mercado e de marketing são os que as empresas mais investem, sendo que os dois últimos foram as únicas áreas que todas as empresas destinaram ao menos um pequeno recurso para elas.

Dessa forma, 92% das empresas realizaram suficiente ou elevado investimento em pesquisas de mercado, 69% em desenvolvimento de P&D interna e 62% em marketing e aquisição de máquinas e equipamentos. As áreas, por sua vez, que receberam menos recurso foram as atividades de exportação e treinamentos; duas empresas não destinaram investimentos para esta e cinco para aquela área.

**Tabela 13 – Grau de investimentos realizados pelas empresas pesquisadas**

Área de Atividade	Não houve investimento	Baixo	Suficiente	Elevado
Desenvolvimento de P&D interna	2	2	6	3
Pesquisa de mercado (tendências)		1	9	3
Aquisição de máquinas e equipamentos	1	4	7	1
Treinamentos	2	5	6	
Marketing		5	5	3
Atividades de exportação	5	3	5	
Gestão de vendas	2	4	7	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fator importante na análise do processo de reestruturação e de mudança estratégica é o processo referente à elaboração do design produto. Com efeito, na década de 1980 e início dos anos 90, quando o principal mercado consumidor do calçado brasileiro era os Estados Unidos, o modelo, os materiais que seriam utilizados na sua fabricação eram determinados pelos grandes compradores mundiais. Não havia, setores responsáveis pelo desenvolvimento do produto, muitas empresas apenas executavam a fabricação do calçado.

Com a evolução e, de certa forma, independência das empresas, que não estão mais inteiramente vinculadas aos grandes compradores mundiais, passou a ser criado internamente um setor responsável pela modelagem e design. Essa nova realidade está, por sua vez, descrita na tabela 14. Destaca-se que das empresas pesquisadas nenhuma obedece a padrões de design impostos por terceiros. Além disso, 85% das empresas possuem um setor de design consistente no qual trabalham profissionais bem qualificados.

**Tabela 14 – Importância que as empresas atribuem para o design do calçado**

<b>Características do Setor</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
A empresa obedece a padrões de design impostos por terceiros.	-	0%
Há setores responsáveis pelo desenvolvimento do design, porém, incipiente.	2	15%
O setor de design é consistente e possui profissionais bem qualificados.	11	85%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

A indústria calçadista é tradicionalmente conhecida por ser intensiva em mão-de-obra e de baixa intensidade tecnológica. Essas características são confirmadas na tabela 15, que apresenta o grau de automação de cada etapa do processo produtivo do calçado. Percebe-se que as etapas de modelagem e corte são as que possuem maior independência do fator trabalho. Nesta, seis empresas têm automação completa nesse processo e, naquela, quatro empresas se encontram na escala de 7 a 8 (grau de automação) e duas na automação completa. As fases que requerem maior utilização da mão-de-obra são: a montagem – em sete empresas o processo é inteiramente manual – e o acabamento, no qual o grau de automação é zero para oito empresas.

**Tabela 15 – Grau de automação dos processos produtivos**

<b>Etapa</b>	<b>Escala</b>				
	<b>0 - 1</b>	<b>2 - 3</b>	<b>4 - 6</b>	<b>7 - 8</b>	<b>9 - 10</b>
modelagem	2	1	4	4	2
corte	2		4	1	6
costura	5	1	6		1
montagem	7	1	5		
acabamento	8		5		

Nota: 10 equivale a 100% automatizado e 0 equivale a 100% manual

Fonte: Elaborada pelo autor

Considerou-se importante, para compreender o processo de reestruturação e as motivações no desenvolvimento estratégico, questionar quais são os objetivos das empresas produtoras de calçados em relação ao seu poder de mercado. Das empresas pesquisadas, sete (54%) responderam que almejam ganhar notoriedade,

principalmente, nacional com o estabelecimento da sua própria marca. Três, além do mercado interno, também vislumbram inserir seu produto, com identidade própria, no mercado internacional. Apenas duas empresas pretendem focar suas atividades na fabricação do calçado sem desenvolver sua própria marca; elas objetivam, por isso, vender para empresas maiores.

**Tabela 16 – Quais os objetivos das empresas em relação ao seu poder de mercado**

<b>Objetivos</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Manter-se ativa no mercado vendendo para empresas maiores	2	15%
Ganhar notoriedade nacional com marca própria	7	54%
Ganhar notoriedade internacional com marca própria	1	8%
Ganhar notoriedade nacional e internacional com marca própria	3	23%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 7 foram apontados os principais destinos da produção das empresas pesquisada, na qual se verificou que é o mercado interno. Na tabela 16 foram conferidos os objetivos das empresas em relação ao seu poder de mercado. Agora, a tabela 17 procura averiguar se há relação entre as suas intenções competitivas ao que, de fato, vem ocorrendo, ou seja, examinar se as empresas estão conseguindo alcançar os objetivos almejados. Verifica-se que 62% das unidades produtivas responderam essa questão positivamente, para 31% essa conquista é parcial e, apenas uma empresa está realmente tendo problemas para alcançar seus objetivos.

**Tabela 17 – As empresas estão conseguindo alcançar os objetivos almejados**

<b>Escala</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Integralmente	8	62%
Parcialmente	4	31%
Não está conseguindo alcançar seus objetivos	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

As empresas também foram questionadas sobre a influência da concorrência internacional e a sua mudança de posicionamento estratégico. Nessas indagações, 85% das empresas pesquisadas consideram que a concorrência internacional, principalmente a dos países asiáticos, lhes prejudica ou lhes prejudicou. Outrossim, essas mesmas organizações produtiva também afirmaram que tiveram que alterar suas estratégias, ao longo das últimas décadas, para que pudessem permanecer ativas no mercado. Essas transformações ocorridas nas empresas devem-se, em grande parte, a essa nova dinâmica concorrencial.

**Tabela 18 – Mudança estratégica e concorrência internacional**

<b>Questões</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
A concorrência internacional, principalmente asiática, prejudica ou prejudicou a sua empresa?	11	85%
A empresa precisou alterar as estratégias praticadas ao longo das últimas duas décadas?	11	85%

Fonte: Elaborada pelo autor

As tabelas 19 e 20 complementam a análise sobre as mudanças estratégicas adotadas pelas empresas e a concorrência internacional. Dessa forma, a tabela 19 apresenta quais foram as principais alterações estratégicas implementadas pelas empresas pesquisadas. Destaca-se que muitas organizações industriais utilizam mais de um tipo de estratégia ao mesmo tempo. As mais citadas foram, por sua vez, a efetivação de melhorias na qualidade do calçado – oito empresas (62%) adotaram essa prática – o aumento significativo no número de pares fabricados – sete empresas (54%) optaram por expandir sua produção – e a procura de novos mercados consumidores internacionais – quatro empresas (31%) escolheram essa estratégia.

**Tabela 19 – Principais mudanças estratégicas implementadas nas empresas**

<b>Estratégias</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Fechamento de unidades produtivas e demissão de funcionários;	1	8%
Transferência de unidades produtivas para outra região;	3	23%
Substituição de insumos (matéria-prima);	2	15%
Formação de alianças com outras empresas do setor;		0%
Mudança nos canais de comercialização;	2	15%
Procura de novos mercados consumidores internacionais;	4	31%
Mudança de foco do mercado internacional para o mercado doméstico;	2	15%
Mudança de foco do mercado doméstico para o mercado internacional;		0%
Melhorias na qualidade do calçado;	8	62%
Aumento significativo no números de pares produzidos;	7	54%
Passou a produzir calçados com marca própria;	2	15%
Outras.	3	23%

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 20, por sua vez, expõe as decisões articuladas pelas empresas devido ao acirramento da concorrência internacional a partir de meados da década de 1990. Nesse caso, as posições adotadas também não são únicas, ou seja, algumas empresas implementaram duas ou mais estratégias. A principal decisão executada foi a procura por novos mercados externos, sete (54%) das empresas pesquisadas exerceram essa prática. Com efeito, o maior comprador internacional dos calçados brasileiros era os Estados Unidos, porém, com a ascensão dos países asiáticos na produção calçadista, a quantidade exportada reduziu bastante. Assim, muitas empresas que desejavam se manter ativas no mercado externo precisaram buscar novas opções.

Em segundo lugar encontra-se a redução no volume das exportações, seis empresas (46%) adotaram essa posição. Além das dificuldades competitivas internacionais, o fato do mercado interno brasileiro estar em expansão contribuiu para que as indústrias produtoras de calçados direcionassem sua mercadoria para o mercado doméstico. Salienta-se, todavia, que nenhuma empresa das empresas pesquisada abandonou, por completo, o comércio internacional.

**Tabela 20 – Decisões das empresas diante do acirramento competitivo internacional**

<b>Posicionamento das empresas</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Parou de exportar e voltou-se inteiramente ao mercado interno;	-	0%
Reduziu o volume das exportações;	6	46%
Procurou novos mercados externos;	7	54%
Mudou o segmento de mercado (público-alvo);	2	15%
Mudou o mix de produtos;	4	31%
Outras	1	8%

Fonte: Elaborada pelo autor

As empresas se esforçam para permanecerem ativas no mercado, com o acirramento da concorrência elas reviram e adaptaram suas estratégias. A literatura estudada também aponta alguns elementos importantes que as firmas que almejam superar suas rivais devem priorizar. Convergindo a essa questão, a tabela 21, apresenta os fatores que as empresas pesquisadas consideram importantes para que obtenham bom desempenho competitivo.

Os elementos fundamentais para o desempenho competitivo, segundo a pesquisa, são: o controle de custos – oito empresas (62%) consideram indispensáveis e cinco (38%), muito importante – e o design – oito empresas (62%) entendem ser um fator indispensável e quatro (31%), muito importante. Outros quesitos como a marca do produto ou da empresa, a mão-de-obra qualificada e a eficiência produtiva também elevam o status da empresa no processo concorrencial, doze das treze empresas pesquisadas consideram esses fatores, ao menos, muito importantes.

O fato de possuir ou não um mercado global foi o elemento que originou maior variação nas respostas – três empresas consideraram pouco importante e duas indispensável para o desempenho competitivo. Depreende-se, assim, que a importância desse fator depende dos objetivos mercadológicos da empresa. Cabe ressaltar ainda que a cooperação entre empresas foi ponderado como um elemento de pouca significância para a performance concorrencial.

**Tabela 21 – Qual a importância dos seguintes fatores para o bom desempenho competitivo das empresas**

Elementos	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Indispensável
Marca do produto ou da empresa			1	7	5
Design			1	4	8
Preço			7	6	
Mão-de-obra qualificada			1	6	6
Controle de custos				5	8
Flexibilidade de produção		1	4	5	3
Eficiência produtiva			1	6	6
Relação com os fornecedores			5	4	4
Possuir mercado consumidor global		3	1	7	2
Desenvolvimento de marketing e publicidade			3	6	4
Cooperação com outras empresas, inclusive concorrentes	1	6	6		

Fonte: Elaborada pelo autor

Para compreender todo o processo de reestruturação e as opções estratégicas, assim como o desenvolvimento do setor calçadista ao longo dos últimos anos é preciso conhecer as dificuldades enfrentadas pelas empresas. Segundo a tabela 22 os principais entraves são a falta de apoio governamental, a insuficiente mão-de-obra qualificada e o seu custo. Outros fatores também são citados como problemáticos, porém, aparecem em segundo plano, são eles: infraestrutura do setor, a concorrência de produtos similares nacionais, a inserção do produto no mercado externo e a concorrência de produtos similares internacionais. Já os elementos que, de acordo com as empresas pesquisadas, apresentam menor grau de dificuldade são a disponibilidade de máquinas e equipamentos e a inserção do produto no mercado interno.



**Tabela 22 – Grau de dificuldade enfrentada pelas empresas para os seguintes fatores**

Elementos	Ausência de dificuldade	Baixa	Média baixa	Média alta	Alta
Inserção do produto no mercado interno	3	4	3	3	
Inserção do produto no mercado externo	1	3	3	4	2
Concorrência de produtos similares nacionais		4	3	4	2
Concorrência de produtos similares internacionais	1	3	4	3	2
Apoio governamental	1		3	3	5
Infraestrutura do setor		3	4	5	1
Custo da mão-de-obra	1	2	1	5	4
Mão-de-obra qualificada		2	3	3	5
Disponibilidade de máquinas e equipamentos	6	2	4	1	
Custo de automatização	2	2	5	1	2

Fonte: Elaborada pelo autor

O desempenho competitivo da empresa, conforme foi explicitado na revisão da literatura, é influenciado por três principais grupos de fatores: empresariais, estruturais e sistêmicos. Dessa forma, na tabela 23, foi ressaltado o grau de intervenção dos fatores sistêmicos na performance competitiva das organizações industriais. A carga tributária, por sua vez, foi apontada como o elemento que mais interfere no desempenho da empresa, 92% das empresas citaram como muito relevante. Ela está à frente de fatores como a variação da taxa de câmbio, a concorrência dos países asiáticos e a taxa de juros. De fato, os elementos de menor relevância são o custo e disponibilidade de energia e a concorrência internacional (exceto dos países asiáticos).

**Tabela 23 – Grau de intervenção dos fatores sistêmicos no desempenho competitivo das empresas**

Fatores Sistêmicos	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
Variação da taxa de câmbio		4	4	5
Carga tributária			1	12
Taxas de juros		3	3	7
Taxa de inflação		4	4	5
Oferta de crédito		6	4	3
Incentivos fiscais		3	5	5
Custo e disponibilidade de energia	1	5	5	2
Custo e disponibilidade de insumos básicos	1	4	4	4
Qualificação da mão-de-obra	1	2	7	3
Concorrência internacional - países asiáticos	1		6	6
Concorrência internacional - demais países	3	6	4	

Fonte: Elaborada pelo autor

Destaca-se que a maioria dos fatores citados na tabela 23 sofre interferência direta das políticas desenvolvidas pelo governo. Dessa forma, também cabe ao Estado promover ações que influenciem positivamente na competitividade da indústria calçadista brasileira.

### **5.3 Análise dos Resultados**

Na seção anterior, foram expostos os resultados da pesquisa de campo realizada com as empresas dos principais pólos produtores de calçados. Será formulada, agora, a sua análise que ocorrerá de modo a interagir esses resultados com o entendimento dos especialistas entrevistados.

#### *5.3.1 Competitividade do calçado brasileiro: relações com o mercado externo*

De acordo com a pesquisa realizada por meio de fontes estatísticas, percebe-se que o Brasil vem perdendo espaço no mercado internacional de calçados. Com base nesse fato foi elaborada a primeira seção de perguntas aos entrevistados. Destaca-se que as questões discorridas procuram abranger alguns pontos fundamentais. O primeiro deles visa compreender como o empresário calçadista brasileiro deve se posicionar diante dos grandes produtores internacionais, principalmente dos países asiáticos, além de verificar se o mercado externo ainda é uma opção. Outro fato importante refere-se ao deslocamento de algumas empresas para os Estados do Nordeste e a possibilidade de desenvolvimento de um fenômeno semelhante ao ocorrido nos países desenvolvidos, nas décadas de 1960 e 70, ou seja, a intensa transferência de unidades produtivas para países cujo custo de mão-de-obra é baixo.

Outrossim, objetiva-se analisar a forma de comercialização do calçado brasileiro no exterior, uma vez que a literatura estudada entende que esta cadeia produtiva é comandada pelo comprador. Procura-se também verificar se o produto nacional possui certa notoriedade no mercado internacional e o que precisa ser feito para que o calçado brasileiro seja vendido como um produto de qualidade e a sua marca seja valorizada no exterior. O último ponto da primeira seção refere-se às relações ao longo da cadeia produtiva calçadista: se elas facilitam ou limitam um

reposicionamento das empresas desse setor industrial no mercado externo e no enfrentamento da concorrência com produtores estrangeiros no mercado interno.

#### *5.3.1.1 Posicionamento do empresário calçadista brasileiro diante da concorrência internacional*

Nas décadas de 1970 e 80, havia muitos incentivos, disponibilizados pelo governo, às empresas que exportavam. Esse apoio ao exportador foi, porém, extinto no início dos anos 90. Diante desse fato e da abertura da economia brasileira, que acirrou o processo competitivo, o setor industrial precisou se reestruturar. Assim o empresário calçadista brasileiro passou a adotar novo posicionamento em relação aos concorrentes internacionais e ao mercado externo.

De acordo com os entrevistados (e convergindo as estatísticas pesquisadas, tabela 7), atualmente, a grande maioria dos fabricantes de calçados produz para o mercado interno, sendo que as vendas para o mercado externo representam 10 a 15% da sua produção total. Esses dados decorrem de dois principais fatores: dos riscos inerentes a atividade exportadora, principalmente diante de concorrentes fortes como a China e o Vietnã e devido ao crescimento do mercado interno brasileiro que vem absorvendo parte da oferta que se destinava ao exterior.

Segundo os entrevistados, hoje o mercado nacional, para a indústria calçadista, é a melhor opção. Com efeito, o consumo interno ainda não atingiu seu ápice, principalmente, no setor de calçados, uma vez que nos países desenvolvidos o consumo per capita anual é de seis pares por habitante e no Brasil esse número está na casa dos 3,5 pares por habitante.

Todavia, para que uma empresa se mantenha no mercado e alcance diferenciais de competitividade precisa direcionar parte dos seus esforços para atender as demandas mundiais, uma vez que esse mercado incentiva o aprimoramento e a inovação. Assim, o mercado externo não deve ser uma opção, mas sim, uma necessidade, pois as relações comerciais no contexto global são dinâmicas de modo que o grau de consumo dos países depende diretamente das condições econômicas internas.

Dessa forma, apesar de hoje o mercado doméstico ser a melhor opção, não é prudente que as empresas abandonem os seus clientes externo, visto que a

ascensão da demanda doméstica pode estacionar. Destaca-se que as empresas pesquisadas compartilham dessa posição, uma vez que a sua decisão diante do acirramento competitivo internacional (tabela 20) foi, para a grande maioria, reduzir o volume exportado e procurar novos mercados internacionais. Contudo, nenhuma empresa declara que cessou a comercialização do seu produto internacionalmente e voltou-se para a venda apenas no mercado interno.

O mercado mundial de calçados passou, ao longo dos últimos anos, a ser dominado pelos produtos advindos dos países asiáticos. Nesses países, ocorre a produção de calçados de menor valor agregado. Outrossim, as suas empresas dedicam-se a fabricação de grandes quantidades de mercadorias padronizadas. Dessa forma, os especialistas na área entendem que a competição não pode ser direta, ou seja, a concorrência não pode ser via preços.

O Brasil deve, por isso, atender o mercado que não quer comprar grandes quantidades de um só tipo ou modelo. Algumas das estratégias ressaltadas pelos entrevistados são: focar em produtos de maior valor agregado, de maior qualidade, desenvolver marca e identidade própria, buscar novos nichos de mercado e trabalhar a gestão dentro da empresa.

A literatura estudada também apontou a importância da implementação de novas combinações para que uma firma obtenha um bom desempenho competitivo. Essas inovações, esboçadas por Schumpeter, podem estar presentes na melhoria ou elaboração de novos produtos, na adoção de novas técnicas de produção e organização interna, na procura por novos mercados consumidores, entre outros.

Salienta-se que as empresas pesquisadas detêm esse conhecimento, pois 92% delas desenvolveram algum tipo de estratégia voltada à elaboração ou melhoria dos seus produtos e 85% focou no desenvolvimento de novos processos (tabela 10). Outrossim, nas estratégias competitivas (tabela 12), as empresas privilegiaram as de incremento na qualidade do calçado, sendo que a busca por melhores preços não é aplicada de forma isolada, mas apenas juntamente com outras estratégias.

#### *5.3.1.2 Processo de realocização das empresas do setor calçadista*

Em meados da década de 1990, algumas grandes empresas produtoras de calçados migraram parte da sua estrutura produtiva para os Estados do Nordeste.

Esse processo de realocização do setor calçadista se desenvolveu como uma medida auxiliar na tentativa de assegurar a competitividade externa do produto nacional. A adoção dessa estratégia não surtiu, porém, impacto no aumento do volume exportado, pois o destino da produção das filiais (tabela 9) concentrou-se também no mercado interno. Apesar da queda nas exportações esse deslocamento foi um procedimento importante, não obstante provisório, uma vez que as empresas conseguiram reduzir seus custos, devido ao valor e abundância da mão-de-obra e também pelos incentivos concedidos pelo governo estadual.

Outrossim, segundo os entrevistados, a indústria calçadista apresenta caráter nômade, pois é uma indústria leve, de fácil realocização. As empresas conseguem se deslocar de acordo com as suas necessidades, em busca, muitas vezes, de custos mais baixos. Com efeito, segundo a pesquisa de campo, o controle de custos é citado como um dos elementos indispensável na determinação do desempenho competitivo das empresas (tabela 21).

Destaca-se, que de acordo com as empresas pesquisadas (tabela 15), apenas as etapas de modelagem e corte apresentam grau mais elevado de automação, os demais procedimentos fabris, com ênfase para a montagem e o acabamento utilizam, principalmente, o trabalho manual. Dessa forma, a existência de inúmeras etapas produtivas que não podem ser mecanizadas e que exigem trabalho manufatureiro contribui para que as empresas procurem regiões que possuem mão-de-obra abundante e barata.

Essa migração, por sua vez, pode ocorrer dentro do próprio país ou também extravasar as fronteiras nacionais. Nesse último caso, poderia suscitar um fenômeno semelhante ao ocorrido nos países desenvolvidos, nas décadas de 1960 e 70, ou seja, a transferência de unidades produtivas para países cujo custo do fator trabalho é baixo.

De acordo com os especialistas, algumas indústrias brasileiras do setor calçadista já estão instalando suas fábricas em outros países. Esse processo, porém, é mais freqüente nas grandes empresas e não significa que esteja ocorrendo um deslocamento em massa. Além disso, ele depende da estratégia desenvolvida, se a produção estiver voltada a abastecer o mercado externo, instalar unidades produtivas em regiões estratégicas facilita a relação com os compradores mundiais.

Entretanto, se o objetivo da empresa é alcançar notoriedade nacional com marca própria, a transferência de fábricas para outros países pode não ser a melhor

opção. Segundo a tabela 16, esse é o foco de 54% das empresas pesquisada quando questionadas sobre as expectativas em relação ao seu poder de mercado. Poucas unidades priorizam, atualmente, alcançar maior visibilidade no mercado internacional que no nacional. As empresas pesquisadas realizam ponderações sobre a eficiência na logística de transportes e de produção, e, de fato, nenhuma dessas empresas possui unidades produtivas em outros países, as suas filiais encontram-se no território nacional.

Para as organizações industriais que almejam conquistar o mercado interno, uma opção, que passou a vigorar nos últimos anos, é a terceirização da produção dentro do próprio país. Nesses casos, algumas empresas detêm a marca e se especializam no design do produto e outras confeccionam o calçado.

Esse processo de deslocamento de unidades produtivas não assegura, contudo, a competitividade, principalmente no longo prazo. Dessa forma, é preciso trabalhar estratégias que incentivem a inovação e a criatividade, não apenas na produção do calçado, mas também na produção dos componentes e da matéria-prima (couro ou material sintético), ou seja, toda a cadeia deve apresentar produtos competitivos e inovadores.

### *5.3.1.3 A comercialização do calçado brasileiro no exterior*

Até o início dos anos 90 a comercialização do calçado brasileiro estava inserida na cadeia de valor comanda pelo comprador. Empresas estrangeiras, situadas principalmente nos Estados Unidos, encomendavam das fábricas brasileiras grandes lotes de mercadoria. Nesse período a indústria calçadista nacional não tinha autonomia para desenvolver seus produtos, pois eram os compradores internacionais que determinavam o design do calçado que seria posteriormente vendido no varejo com a sua marca.

Essa forma de comercialização era prejudicial às empresas nacionais, pois não estimulava a inovação do setor. Assim, a indústria calçadista brasileira era utilizada como uma grande fábrica que obedecia às diretrizes das organizações industriais estrangeiras. Com a ascensão dos países asiáticos como grandes produtores globais, muitas empresas brasileiras perderam espaço no mercado

internacional. Iniciou-se, dessa forma, o processo de reestruturação da indústria calçadista nacional.

Segundo os especialistas, hoje, a forma de comercialização do produto fabricado no Brasil ao exterior não é a mesma que era praticada no início dos anos 90, ou seja, não ocorre mais a venda de grandes lotes as grandes redes de varejo. A maioria das empresas já desenvolvem seus produtos e elaboram o design internamente (tabela 14) e algumas estão inserindo lojas da própria marca em outros países. Nos casos em que a empresa permite que seja colocada a marca do comprador no seu calçado, a maneira como o processo comercial ocorre é diferente do que era realizado antes da reestruturação do setor, uma vez que as empresas passaram a desenvolver sua própria coleção. Percebe-se assim, que a indústria nacional está menos dependente dos padrões impostos pelos compradores mundiais.

O principal canal de comercialização utilizado para vendas no mercado externo (tabela 8) é a exportação direta com marca própria, apenas duas das empresas pesquisadas permitem que toda sua mercadoria exportada receba a marca de terceiros. Apesar da redução do volume de calçados brasileiros em circulação no comércio internacional, a sua qualidade e, por conseqüência, a percepção dos compradores estrangeiros sobre o produto nacional melhorou.

#### *5.3.1.4 A imagem do calçado brasileiro no exterior*

Uma característica do setor calçadista brasileiro, estabelecida a partir dos anos 60, é ser exportador. Os comerciantes globais reconhecem a qualidade da produção nacional que, apesar de ainda não se encontrar no nicho dos calçados de primeira linha, evoluiu muito nos últimos anos. Todavia, o desenvolvimento do produto e do design interno a empresa é uma prática bastante recente.

De acordo com os entrevistados o calçado brasileiro já é reconhecido como um produto colorido e vibrante, com design diferente do elaborado nos países europeus. A especialidade das empresas nacionais, porém, ainda é de sapatos de verão, ao passo que grande parte do mercado consumidor vive em clima frio. Dessa forma, o Brasil não tem amplo mercado para comprar o seu produto característico.

Muitas empresas, com o intuito de expandir suas vendas, já estão investindo na fabricação de uma mercadoria mais universal. Além disso, alguns importadores que vêm ao Brasil negociar a aquisição do produto nacional consideram as empresas flexíveis e dispostas a adequar a sua produção as necessidades do seu mercado consumidor.

Segundo os especialistas, o que ainda precisa ser trabalhado é a notoriedade da marca, que não está efetivamente consolidada no exterior. Para tanto, é preciso realizar consistente investimento nas áreas de gestão de vendas, em atividades voltadas a exportação e em marketing, sendo que eles precisam ser diferenciados para cada mercado.

Outrossim, comerciantes internacionais buscam um calçado inovador com um design arrojado, assim é importante vender o produto como conceito de moda, ou seja, atrelar a elaboração do calçado a indústria têxtil, de jóias e cosmética. Para que a mercadoria possua essas características, as empresas devem despender recursos para pesquisas de tendência do mercado, no setor voltado ao desenvolvimento de produtos e nas demais áreas que auxiliem na elaboração de um calçado diferenciado.

Segundo as empresas pesquisadas (tabela 13), as atividades que recebem menor grau de investimento são as voltadas à exportação. Com efeito, com a reestruturação do setor calçadista, muitas unidades produtivas reduziram o volume de produtos comercializados no mercado internacional, assim o setor destinado especificamente às atividades de venda ao mercado externo ficou reduzido. No entanto, as atividades de marketing e de pesquisas sobre as tendências de mercado, que são fundamentais para inserir, no exterior, o calçado com a “identidade Brasil” são as que as empresas mais estão investindo. Percebe-se, assim, que a tendência de comercialização no mercado externo é a venda de menores lotes compostos de produtos de maior valor agregado.

Nesse processo de inserção do calçado brasileiro como um produto de qualidade e de marca é importante a formação de alianças entre empresários e entidades do setor. A Abicalçados vem desenvolvendo juntamente com a Apex-Brasil um programa de promoção às exportações – Brazilian Footwear. Para promover a imagem do calçado brasileiro eles apostam em ações com importadores e jornalista internacionais.



### *5.3.1.5 As relações ao longo da cadeia produtiva calçadista*

Muitos autores (Marshall, Porter) já explanaram a respeito das vantagens proporcionadas pelas aglomerações produtivas. Teoricamente, os benefícios gerados podem advir tanto da proximidade geográfica, quanto da troca de informação e conhecimento que contribuam para desenvolvimento de processos inovativos. Entretanto, o verdadeiro papel da cadeia produtiva e suas implicações ainda é uma questão controversa.

Os especialistas da área analisam positivamente a formação de aglomerados produtivos, principalmente, o cluster calçadista do Estado do Rio Grande do Sul. Com efeito, as relações entre as entidades são consistente, ao passo que desse trabalho conjunto resultam as inovações dentro de cada segmento que contribuem para a melhoria do setor. Outrossim, também consideram que a interrelação das empresas auxilia no incremento das competências e no seu aprendizado.

Todavia, ao indagar as empresas brasileiras produtoras de calçados sobre a importância da cooperação entre organizações industriais do mesmo setor para melhorias no desempenho competitivo individual (tabela 21) a resposta não converge inteiramente com a opinião dos entrevistados. As empresas pesquisadas consideram que as relações ao longo da cadeia produtiva está longe de ser um elemento determinante do seu sucesso competitivo (54% responderam que esse fator é pouco importante ou, de fato, não auxilia a empresas crescer competitivamente).

Segundo os especialistas alguns limitadores contribuem para essa divergência entre a teoria e a percepção das empresas sobre os benefícios que o cluster pode lhes proporcionar. O primeiro deles é a própria dimensão territorial do país que interfere na consistente integração da cadeia produtiva. Apesar dos aglomerados produtivos localizarem-se regionalmente, algumas empresas possuem unidades produtivas ou pontos de comercialização em Estados diversos. Outro elemento que prejudica o fluxo de conhecimento e a troca de experiências entre as empresas é o uso ainda incipiente da tecnologia de informação e por conseqüências de ferramentas virtuais.

Além disso, as empresa possuem objetivos e estratégias diversas, em relação ao seu poder de mercado (tabela 16) e sobre a forma de lidar com a reestruturação do setor. As principais mudanças estratégicas implementadas pelas empresas ao

longo dos últimos anos (tabela 19) é o conjunto de fatores que apresenta maior diversidade de respostas. Isso diminui a possibilidade de formação de aglomerado produtivo consistentemente integrado. As empresas estão próximas geograficamente, há instituições e associações diversas trabalhando para promover melhorias no setor, porém, a cooperação e troca de conhecimentos entre as empresas, ou não ocorrem, ou não são suficientemente eficientes para auxiliarem no seu desenvolvimento competitivo.

### *5.3.2 Competitividade do calçado brasileiro: a influência dos fatores estruturais e sistêmicos da economia brasileira*

O ambiente econômico, no qual estão inseridas as empresas dos mais diversos setores industriais, influencia diretamente o seu desenvolvimento e capacidade competitiva. É fato, porém, que as condições estruturais e sistêmicas da economia brasileira não favorecem a exportação de calçados. A valorização da moeda brasileira e o elevado custo Brasil, são apenas alguns dos exemplos que não permitem que o calçado brasileiro seja competitivo com os produtos fabricados nos países asiáticos.

Dessa forma, a segunda seção de perguntas indagadas aos entrevistados visa compreender a influencia dos fatores estruturais e sistêmicos na indústria calçadista. Sabe-se que a taxa de câmbio interfere no volume das exportações, todavia, objetiva-se averiguar que outras medidas, além da “manutenção” de uma taxa de câmbio competitiva, o governo precisa promover para auxiliar no desenvolvimento das empresas desse setor. Além disso, procurou-se verificar quais são os principais problemas enfrentados pelo setor calçadista. Por fim, cabe examinar se é possível estabelecer alguma estratégia para a indústria calçadista que a torne menos vulnerável as questões de câmbio, custo de mão-de-obra e custo Brasil.

### *5.3.2.1 Problemas sistêmicos e estruturais do setor calçadista e o papel do governo*

Segundo a literatura apresentada neste trabalho, o sucesso competitivo é resultado da integração de três fatores – as estratégias desenvolvidas dentro da empresa, as relações que as firmas estabelecem na sua cadeia produtiva e as condições sistêmicas na qual a cadeia produtiva está inserida. Dessa forma, importa analisar os principais entraves ao desenvolvimento do setor. Nesse quesito, as empresas relataram que as maiores dificuldades enfrentadas pela indústria calçadista são: a falta de apoio governamental, os problemas de infraestrutura, o custo e a qualificação da mão-de-obra. Outrossim, quando questionadas sobre os fatores sistêmicos (tabela 23), a carga tributária foi salientada como o principal entrave ao progresso do setor, superando as questões concernentes a taxa de câmbio e a concorrência internacional.

O desenvolvimento das estratégias implementadas pelas empresas são fortemente influenciadas pelos elementos macroeconômicos, legais-regulatórios, político-institucionais, entre outros, ou seja, se o ambiente econômico não for propício, a eficiência empresarial não será plena. A explanação dos especialistas entrevistados converge com a pesquisa de campo, ou seja, o principal problema de cunho sistêmico que a indústria calçadista brasileira enfrenta é o Custo Brasil, principalmente, no que diz respeito à questão tributária e as condições de infraestrutura.

O sistema tributário nacional é extremamente complexo, são cobrados, no Brasil, 61 tributos divididos entre impostos, taxas e contribuições. Outrossim, a forma de cálculo e incidência do imposto realizado de forma cumulativa onera ainda mais as empresas. Dessa forma, o governo deve priorizar nas suas ações uma reforma tributária que vise a sua simplificação e desoneração, além de adotar medidas que agilizem a recuperação dos impostos creditícios.

O segundo fator que eleva o custo das empresas e reduz sua capacidade competitiva são os problemas de infraestrutura relacionados à logística de transporte – estrutura portuária, aeroviária e rodoviária. O Brasil possui uma matriz de transportes pouco eficiente, os investimentos em hidrovias e na malha ferroviária são pouco expressivos e o modal rodoviário está saturado.

Além dos entraves no sistema interno de logística, o escoamento dos produtos nacionais para o mercado externo também é prejudicado pela estrutura dos portos e aeroportos. Os principais gargalos são: falta de equipamentos que permitam o acesso de navios e aeronaves sob quaisquer condições climáticas e a falta de dragagem, uma vez que os navios de maior calado não conseguem atracar ou não podem utilizar totalmente sua capacidade de carga.

Dessa forma, as políticas implementadas pelo governo devem promover a readequação da atual matriz de transporte brasileira, com aumento da participação dos modais ferroviários e hidroviários. Outrossim, com o objetivo de facilitar o fluxo de mercadorias para o exterior o Estado também precisa investir na modernização da estrutura portuária e aeroportuária.

Em relação à mão-de-obra empregada no setor, os especialistas consideram que há uma formação constante efetivada pelo auxílio de instituições como o SENAI, que estão voltadas para as necessidades específicas de cada região. Entretanto, esse é um ponto controverso, apesar de existirem muitos cursos profissionalizantes e do investimento realizado pelas empresas no treinamento dos funcionários (69% das empresas pesquisadas promovem algum tipo de incentivo à qualificação dos seus funcionários – tabela 11), ainda há uma quantidade limitada de profissionais devidamente capacitados as suas funções. Além disso, a qualificação da mão-de-obra não abrange todos os setores dentro da empresa, ela ocorre com maior intensidade no departamento administrativo e em algumas etapas do processo de fabricação do calçado.

Destaca-se também que o nível salarial da indústria calçadista é inferior a muitas outras, assim as empresas não conseguem assegurar a permanência dos profissionais mais qualificados. Todavia, ao mesmo tempo em que o trabalhador não é devidamente remunerado, esse funcionário representa para a empresa um elevado dispêndio se comparado os gastos realizados nos países asiáticos com a sua mão-de-obra.

Os problemas relacionados ao custo do fator trabalho e sua qualificação (tabela 22) são citados pelas empresas como entraves importantes ao incremento da competitividade do calçado brasileiro. As ações formuladas pelo governo representam uma grande parcela na formação de profissionais bem qualificados. Dessa forma, o Estado precisa investir no aperfeiçoamento dos cursos profissionalizantes, além de incentivar as empresas para que elas também

promovam a qualificação constante dos seus funcionários. Entretanto, fundamental para o trabalhador é o estímulo financeiro. Nesse sentido o governo vem adotando algumas medidas como a desoneração da folha de pagamento (porém, essa política abrange um número limitado de empresas), isso permite que as firmas destinem essa parcela ao pagamento de maiores salários.

Dentro dos fatores sistêmicos importa ressaltar ainda a questão internacional. Foi a ascensão dos países asiáticos como grande produtores de calçados que desencadeou o processo de reestruturação do setor calçadista brasileiro. A partir da década de 1970 até meados dos anos 90, o Brasil exportava, aproximadamente 30% da sua produção total de calçados. O principal mercado para esse produto era os Estados Unidos e essas aquisições eram realizadas por grandes redes de varejo que compravam um calçado sem marca. Todo esse processo sofreu transformações.

A concorrência internacional, principalmente a asiática, prejudicou a indústria brasileira (tabela 18), pois China e o Vietnã passaram a fabricar um produto cujo preço é significativamente mais atrativo que o brasileiro. Assim, as empresas tiveram de rever suas estratégias e focar em um novo nicho de mercado, a partir de então a inserção do calçado brasileiro no mercado internacional tornou-se muito mais difícil.

#### *5.3.2.2 Estratégias para o fortalecimento competitivo das empresas produtoras de calçados*

Os fatores sistêmicos sempre influenciarão no desempenho competitivo das empresas das mais diversas industriais. No caso do setor calçadista, alguns elementos como a carga tributária e a taxa de câmbio interferem no seu desenvolvimento de forma mais intensa. No entanto, o grau dessa influência depende do posicionamento e das estratégias implementadas pelas empresas produtoras de calçados.

Segundo os especialistas, as empresas devem manter seus objetivos de trabalho na diferenciação do produto. Com efeito, quando os calçados apresentam um design pouco desenvolvido ou então são fabricados de modo padronizado, o que determina o sucesso nas vendas é o preço. Considerando que os preços das mercadorias produzidas nos países asiáticos são, por hora, imbatíveis, a indústria

calçadista brasileira precisa focar sua estratégia em atividade que aumentem o valor agregado do seu produto. Essas ações são efetivadas principalmente no setor de criação, responsável pelo design e modelagem do calçado; porém, algumas práticas desenvolvidas na área administrativa e de gestão da produção também podem auxiliar as empresas.

Em relação à diferenciação do produto, os entrevistados entendem que grande parte da inovação ocorre nos fornecedores de componentes e de matéria-prima e nas etapas concernentes a elaboração do modelo. Dessa forma, para eles, manter constante interrelação entre fabricantes e seus fornecedores é tão importante quanto os investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento do calçado.

Outrossim, uma das conseqüências do processo de reestruturação das empresas fabricantes de calçados foi a internalização das atividades de desenvolvimento do produto (design e modelagem). Destaca-se que 85% das empresas pesquisada possuem um setor de design consistente e composto por profissionais bem qualificados (tabela 14). Esse fato, por sua vez, tornou o processo produtivo muito mais complexo, pois a quantidade de materiais trabalhados é maior para esse tipo de mercadoria.

Dessa forma, alguns setores, como os relacionados à logística, tornaram-se estratégicos para as empresas, uma vez que a eficiência deve ser máxima para que não haja desperdícios (de material e na entrega do produto aos compradores). Nesse ponto, um menor número de empresas, segundo a pesquisa de campo, apresenta um setor próprio ou pessoas responsáveis especificamente pela logística (tabela 11). Além disso, a forma de organizar a produção (por meio de linha de montagem ou de células de produção) não pode ser fixa, é preciso formular e rever as estratégias constantemente.

Destaca-se, que as empresas estão evoluindo para a produção de um calçado de maior valor agregado. Quando questionadas sobre as principais mudanças estratégicas implementadas ao longo dos últimos anos, apesar da grande variedade de resposta, o elemento apontado por 62% das empresas pesquisadas foi a promoção de melhorias na qualidade do calçado. Outrossim, as empresas também estão realizando maiores investimentos em P&D e em pesquisas de mercado (tabela 13).

Cabe ressaltar, por fim, que segundo as empresas pesquisadas, a maioria está alcançando os objetivos almejados (tabela 17), uma vez que com o processo de reestruturação elas passaram a focar sua produção para vendas no mercado interno. Dessa forma, atualmente, a indústria calçadista está desenvolvendo estratégias que a impulsionem competitivamente no contexto nacional. Segundo os entrevistados, muitas vezes, é preciso fortalecer competências no mercado regional para posteriormente conquistar o mercado global. Esse seria um caminho possível para que o calçado brasileiro seja difundido no mercado europeu e estadunidense como um produto diferenciado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar as formas de reestruturação empresarial e as mudanças estratégicas implementadas pelas empresas da indústria calçadista brasileira no período de 1990 a 2011. Os condicionantes do posicionamento adotado pelas firmas são a intensificação dos problemas de competitividade sistêmica e o acirramento da concorrência internacional, principalmente asiática. Com o propósito de compreender esse processo foram apresentadas as políticas desenvolvidas pelos governos, a partir dos anos 90, com ênfase para as de cunho industrial e de comércio exterior. Além disso, também foram expostas as características gerais da indústria calçadista, bem como, foi analisada a sua evolução e as transformações que ela vem sofrendo a partir da abertura comercial.

Destaca-se que as relações mercadológicas evoluíram, a partir da década de 1990, para um contexto de estrutura global. Assim, as empresas, mesmo as que não são tradicionalmente exportadoras, passaram a ser influenciadas, de forma mais intensa, pelo desenvolvimento da economia mundial. Outrossim, as políticas elaboradas e implementadas pelo governo impactam também no desempenho da indústria como um todo. Dessa forma, o ambiente social, político-institucional e econômico, tanto nacional quanto internacional, interferem na tomada de decisão das empresas. Foi diante desse contexto de maior dinamismo dos mercados globais e das transformações sistêmicas da economia brasileira que as empresas do setor calçadista tiveram de se reorganizar.

A indústria calçadista brasileira despontou como grande produtor mundial, na década de 1970, quando os Estados Unidos reduziram a sua participação na fabricação desse tipo de mercadoria e passaram a importar grandes lotes de calçados. Dessa forma, as empresas nacionais dirigiram seu modelo de negócio para atender esse tipo de demanda, ou seja, dedicaram-se, prioritariamente, a etapa de fabricação do calçado, uma vez que o design e modelo do produto eram determinados pelos grandes compradores mundiais. Entretanto, nos anos 90, dois acontecimentos transformaram o ambiente no qual essas organizações produtivas estavam inseridas: os países asiáticos despontaram no mercado global como



grandes produtores de mercadorias de baixo preço e o Brasil passou pelo processo de abertura econômica e mudança no seu regime cambial.

A forma como foi desenvolvida a política econômica externa brasileira, nos anos noventa – que teve no processo de abertura da economia um de seus aspectos mais dinâmicos – transformou as bases da indústria brasileira. Com efeito, nem as políticas governamentais visavam impulsionar a indústria nacional no mercado externo, nem as empresas estavam preparadas para ingressar nesse mercado. Destaca-se que as conseqüências para o setor calçadista foram mais intensas, pois se trata de uma manufatura tradicional caracterizada como de média/baixa intensidade tecnológica, ou seja, é intensiva em mão-de-obra. Dessa forma, para que a indústria produtora de calçados se desenvolva com eficiência e tenha condições de avançar na concorrência internacional, os fatores macroeconômicos (taxa de câmbio, de juros, de inflação, o regime de crédito) precisam ser favoráveis.

Todos esses elementos contribuíram para a mudança na estrutura do setor calçadista. As empresas precisaram repensar o seu planejamento estratégico, desde o início do processo de fabricação até a comercialização. As principais transformações que ocorreram foram: alteração no tipo de mercado em que firmas atuavam, que afeta diretamente as estratégias competitivas e o desenvolvimento da produção, o deslocamento de algumas unidades fabris para regiões mais propícias a produção calçadista e a mudança no destino do calçado brasileiro.

Salienta-se que no início dos anos 90 a proporção de calçados exportados em relação ao total da produção brasileira era de 39%, porém, no final da primeira década do século XXI, esse número era inferior a 20%. Essa queda de, aproximadamente, 50% das exportações é decorrente do acirramento da concorrência internacional, pois as empresas brasileiras não estavam preparadas estrategicamente para competir contra concorrentes com o perfil dos países asiáticos. Assim, a primeira medida adotada foi direcionar a produção do calçado para o mercado interno.

Outras conseqüências da ascensão desses países no mercado mundial foram a queda das exportações para o mercado estadunidense – principal mercado consumidor externo do calçado brasileiro até o início dos anos 2000 – e a efetiva diversificação do mercado consumidor externo a partir de 2006. Com efeito, o calçado fabricado na China e no Vietnã tem preço mais atrativo que os brasileiros,

assim, as empresas nacionais perderam espaço no mercado internacional, principalmente, para os Estados Unidos, que adquirem grandes lotes de produtos e procuram por isso os melhores preços. Os países da Europa, América Latina e até mesmo da África, não estão em busca, de uma maneira geral, de grandes quantidades do mesmo tipo de produto. Representam, por isso, um mercado mais propício as novas estratégias da indústria brasileira de calçados – que vem privilegiando o design e a diferenciação do produto.

Destaca-se que o processo de realocização das empresas produtoras de calçados foi uma estratégia importante, todavia apresenta caráter provisório. No início do processo de reestruturação do setor calçadista, a indústria ainda estava presa ao modelo de negócio que lhe impulsionou na década de 1970 (fabricação de calçados cujo design era determinado pelos compradores), mas as condições econômicas internas (abertura econômica e alteração na política cambial) e externas (ascensão dos países asiáticos como grandes produtores mundiais) já haviam mudado. Assim, nesse período de adaptação a busca por mão-de-obra mais barata e os incentivos fiscais concedidos pelos Estados Nordestinos foi fundamental para assegurar a sobrevivência de muitas empresas calçadistas.

Verificou-se, a partir de 2005, o crescimento do número de estabelecimentos produtores de calçados nos Estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba. A maioria das empresas que migraram para essas regiões são de médio e grande porte e apresentam caráter exportador, ou seja, são organizações empresariais que objetivavam reduzir os custos para manterem-se ativas no mercado externo. O segmento de calçados injetados (Grendene) e de sandálias (Havaianas da Alpargatas) foram os que obtiveram maior êxito como o processo de realocização. Porém, eles representam o nicho de calçados de baixo valor agregado, apesar de agregarem em suas criações designs inovadores.

Passado o período de adaptação a nova dinâmica mundial e dado o fato de que as condições sistêmicas da economia brasileira não favorecem o setor industrial e menos ainda a indústria calçadista, as empresas produtoras de calçados passaram a vislumbrar um novo nicho de mercado consumidor – que prima pela qualidade e pelo design da mercadoria. Dessa forma, ao invés da concorrência via preços, a indústria brasileira passou a desenvolver estratégias de diferenciação do produto. Essa reformulação das estratégias competitivas transformou

definitivamente a estrutura interna das empresas brasileiras produtoras de calçados e também alterou a forma de comercialização desse produto para o exterior.

A essência das etapas de fabricação do calçado pouco foi alterada – modelagem, corte, costura, montagem e acabamento ainda são as principais subdivisões do processo fabril. As duas primeiras fases foram as que receberam maior grau de automação, mas a montagem e o acabamento ainda são majoritariamente manuais. Todavia, as principais inovações que diferenciam um calçado de outro não estão na maior utilização de maquinário, mas sim no processo de criação do design.

Os setores que hoje estão envolvidos da elaboração do design praticamente não existiam antes do processo de reestruturação das empresas brasileiras produtoras de calçados. Salienta-se que essa etapa é a primeira e a mais importante de todo o processo de fabricação. É ela que determina o valor que será agregado ao produto, pois envolve todo projeto de criação do calçado, desde o modelo até a discriminação da matéria-prima e dos componentes que serão utilizados.

Entretanto, para que o calçado tenha um design diferenciado, seja de alta qualidade e o consumidor reconheça esses atributos, as empresas precisam realizar consistente investimento em inúmeros setores que devem estar interligado, dentre eles, os principais são: pesquisa e desenvolvimento, pesquisas de mercado, recursos humanos, marketing. Destaca-se que as empresas brasileiras reconhecem essas necessidades e estão evoluindo na implementação de melhorias nesses setores-chave.

De acordo com a pesquisa de campo, mais de 90% das empresas pesquisadas desenvolveram um novo tipo de produto ou melhorias nos já existentes e privilegiaram, para isso, estratégias inovadoras, e mais de 80% desenvolveram um novo projeto cujo principal setor beneficiado foi o responsável pela P&D. Outrossim, os maiores investimentos realizados por essa indústria encontram-se nas áreas relacionadas a pesquisas de tendências de mercado, de P&D interna e de aquisição de máquinas e equipamentos. Em relação ao setor de design, a maioria das empresas pesquisadas consideram que ele é consistente e possui profissionais bem qualificados.

Essa reformulação interna da indústria calçadista colaborou para a alteração da forma de comercialização do calçado brasileiro. Com efeito, os objetivos das empresas, atualmente, é estabelecer a sua marca no mercado, mesmo que a

maioria almeje ganhar notoriedade apenas dentro do Brasil. Verifica-se também que o principal canal de venda para o mercado externo é a exportação direta com marca própria. Assim, apesar da queda nas exportações, a forma de comercialização é mais benéfica às empresas do que o modelo de cadeia de valor comandada pelo comprador.

Existem ainda inúmeros problemas, de cunho sistêmico e empresarial, que precisam ser superados para que as empresas brasileiras alcancem a supremacia na produção de calçados. Os que mais interferem na eficiência da indústria segundo a pesquisa de campo são: a carga tributária, a taxa de juros, a taxa de câmbio e a concorrência dos países asiáticos. Outrossim, apesar do incremento nos investimentos dos setores relacionados ao desenvolvimento do produto ainda há melhorias que precisam ser executadas. Com efeito, a elaboração do design interno a empresa é uma prática bastante recente.

Outra questão importante refere-se às relações ao longo da cadeia produtiva. Segundo a literatura consultada a formação de aglomerados produtivos traria inúmeros benefícios as empresas devido à constante troca de conhecimento, aprendizagem e inovação. Todavia, as empresas indústrias pesquisadas não reconhecem essas vantagens, muito provavelmente, pelo fato de cada empresa ter desenvolvido uma estratégia própria e diferente das demais para superar as mudanças que estão ocorrendo no ambiente econômico. Verifica-se o exposto pela análise das tabelas 16 e 19, ou seja, não há um padrão estratégico, cada unidade produtiva desenvolveu competências de acordo com a sua necessidade. Essa falta de coordenação ao longo da cadeia prejudica o setor, pois muitas das inovações ocorrem na elaboração da matéria-prima e dos componentes. Dessa forma, se as empresas mantivessem constante interação com os demais elos da cadeia poderiam desenvolver um produto de melhor qualidade e mais diferenciado.

Cabe ressaltar também as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras produtoras de calçados, dentre elas encontram-se: a falta de apoio governamental, a qualificação da mão-de-obra para a fabricação de produtos de alto valor agregado e a inserção do calçado brasileiro, no exterior, como um produto de qualidade e design diferenciado. Em relação ao fator trabalho, destaca-se que o principal problema é a cultura que se desenvolveu no setor calçadista, uma vez que essa indústria paga salários mais baixos que as demais, assim, os profissionais mais qualificados migram para outros setores. No caso da projeção do calçado brasileiro

no mercado internacional, as estratégias apresentadas pelos especialistas é a realização de consistentes investimentos em marketing e a venda do produto como conceito de moda, ou seja, desenvolver coleções integradas com outras indústrias como a têxtil, a cosmética e a de jóias, além de associar o produto interno à cultura nacional - “made in Brasil”.

Por fim, salienta-se que os fatores sistêmicos e estruturais sempre influenciarão no desempenho do setor calçadista. Todavia, o grau de interferência desses elementos depende do desenvolvimento dos fatores empresariais, ou seja, das estratégias elaboradas dentro da unidade produtiva. Conforme foi apresentado na revisão da literatura e ratificado no decorrer da pesquisa, o poder competitivo da indústria depende da adequada execução desses três fatores (sistêmicos, estruturais e empresarias). Ressalta-se também que todo esse processo de reestruturação é bastante recente, assim como a nova dinâmica econômica interna e externa. Dessa forma, as empresas estão apenas começando a desenvolver competência para tornar a sua técnica de produção eficiente e para que o seu produto alcance a projeção almejada.

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Resenha estatística**, vários números. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 20 out. 2011.
- ARAÚJO, T.B. Nordeste, Nordestes: que Nordeste? In: AFFONSO, R.; SILVA, P. (orgs.) **Desigualdades regionais e desenvolvimento**. São Paulo: FUNDAP / Ed. UNESP, 1995.
- AUDRETSCH, D. B. Agglomeration and the location of innovative activity. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 14, n.2, p.18-29, 1998.
- AUDRETSCH, D. B.; FELDMAN, Maryann P. R & D spillovers and the geography of innovation and production. **American Economic Review**, v. 86, n. 3, p. 630-40, 1996.
- BAPTISTA, M. A. C. O enfoque neo-schumpeteriano da firma. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 2., 1997, Recife. **Anais**. Recife, 1997. p.1236-1256.
- BAPTISTA, R.; SWANN, P. Do Firms in Clusters Innovate More? **Research Policy**, v. 27, n. 5, p. 525-540, 1998.
- BELL, M.; ALBU, M. Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1715-1734, 1999.
- BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**, v. 27, p. 415-428, 1998.
- BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. Models of localised technological change. In: BELUSSI, F.; GOTTARDI, G., org. **Evolutionary Patterns of local industrial systems: towards a cognitive approach to the industrial district**. Aldershot: Ashgate, 2000.
- BONELLI, R.; VEIGA, P. M. e BRITO, A. F. As políticas industrial e de comércio exterior no Brasil: rumos e indefinições. **Texto Para Discussão Nº 527**. Rio de Janeiro: IPEA, 1997. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0527.pdf>> Acesso em: 8 dez. 2011.
- BOTELHO, M. dos R. A.; XAVIER, C. L. A inserção externa da indústria de calçados brasileira. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 325-354, 2006.
- BRESSE-PEREIRA, L. C. **Doença Holandesa e Indústria**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- CANO, W.; SILVA, A. L. G. da. Política industrial do governo Lula. In: MAGALHÃES, João Paulo A. (Org.). **Os anos Lula: contribuição para um balanço crítico – 2003-2010**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

CASTELLACCI, F. Innovation and the competitiveness of industries: Comparing the mainstream and the evolutionary approaches. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 75, n. 7, p. 984-1006, 2008.

CERVO, Amado Luiz. Política de comércio exterior e desenvolvimento: a experiência brasileira. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 40 n.2 p. 5-26, 1997.

CGEE – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. Panorama setorial: cadeia coureira, calçadista e artefatos. **Série Cadernos da Indústria ABDI**, v. III Brasília: ABDI, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/III.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

CGEE – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. Estudo prospectivo: cadeia coureiro, calçadista e artefatos. **Série Cadernos da Indústria ABDI**, v. IV. Brasília: ABDI, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/volume%20iv.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

CORRÊA, A. R. O Complexo Coureiro Calçadista Brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, 2001. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1404.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1404.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2011.

COSTA, A. B. da. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do Sinos. In: COSTA, A. B.; PASSOS, M. C. (orgs). **A Indústria Calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

COSTA, A.; FLIGENSPAN, F. **Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Rio dos Sinos**. Porto Alegre, SEBRAE/RS 1997.

COUTINHO, L. (coord). Diagnóstico e Propostas para o incremento da Competitividade Industrial com base no Design. In: **Proposta de Trabalho para Implementação do Programa "São Paulo Design"**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/sest/sestA.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

CUNHA, A. M. O enfoque evolucionário da firma. **Análise**, Porto Alegre: PUCRS, v,7, n.2, p. 145, 1996.

DA ROSA, S. E. S.; CORRÊA, A. R. A Indústria Calçadista no Brasil. In: **Informe Setorial BNDES**, n. 1, 2006. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-01AI.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-01AI.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2011.

DECOMTEC - DEPARTAMENTO DE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA. A Carga Tributária no Brasil: Repercussões na Indústria de Transformação. **Caderno I Panorama da Carga Tributária**. FIESP, 2010. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/competitividade/publicacoes.aspx>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

DOSI, G.. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation,. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120- 71, 1988.

FELDMAN, M. P. An examination of the geography of innovation, **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 3, p. 451- 470, 1993.

FENSTERSEIFER, J. E e GOMES, J. A. Análise da Cadeia Produtiva do Calçado de Couro. In: FENSTERSEIFER, J. E (org). **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FERRAZ, J.C, *et al.* **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FILGUEIRAS, L. **História do Plano Real: Fundamentos, impactos e contradições**. São Paulo: Boitempo, 2000.

FREEMAN, C. e SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.

FURTADO, J. Limites e possibilidades do Brasil nas configurações produtivas globalizadas: uma análise apoiada em diversas cadeias. **III Relatório Parcial de Pesquisa**. Geein/DE/Unesp e Ipea, Araraquara, 2000. Disponível em: <[http://geein.fclar.unesp.br/arquivos/ipea/cadeias\\_produtivas.pdf](http://geein.fclar.unesp.br/arquivos/ipea/cadeias_produtivas.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

GADELHA, C. A. Política industrial: uma visão neoschumpeteriana, sistêmica e estrutural. **Revista de Economia Política**. v. 21. n. 4 (84) out./dez, p. 149-171, 2001.

GARCIA, R. **Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. 1996. 160f. Dissertação (Mestrado em Economia) — Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado a indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. 2001. 204f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 2001.

\_\_\_\_\_. Estrutura da Cadeia Produtiva dos Calçados. In: TIGRE, Paulo Bastos; PIO, Marcello José (Orgs.). **Setor de calçados: competitividade, mudança tecnológica e organizacional**. Brasília: SENAI/DN, 2007. p. 39-56. (Série Estudos Setoriais, 8).

GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel (Org.). **Commodity chains and global capitalism**. Westport, Connecticut and London: Greenwood Press, 1994.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Tim. The governance of global value chain. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-



-104, 2005.

GOMES, M. T. S. O Debate Sobre a Reestruturação Produtiva no Brasil. **Revista RA´E GA**, Curitiba, v. 21, p. 51-77, 2011.

GONÇALVES, C.; HAFFNER, J. A. H. (2008). O setor Calçadista no Rio Grande do sul: uma análise da sua evolução recente. In: QUARTO ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 2008, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/4-encontro-economia-gaucha/trabalhos.htm>>. Acesso em: 5 out. 2011.

GORINI, A. P., SIQUEIRA, S. H. **Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES**, 1999. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set904.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set904.pdf)>. Acesso em: 29 mai. 2011.

GREMAUD, A. P. *et al.* **Economia brasileira contemporânea**. 7ª.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIDOLIN, S. M; DA COSTA A. C. R. e DA ROCHA E. R. P. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial**, n. 31, p. 147-184, 2010.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton, UK: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica**, 2000, 2003, 2005 e 2008. Disponível em: < [http://www.ibge.gov.br/home/mapa\\_site/mapa\\_site.php#economia](http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia)>. Acesso em: 10 jun. 2011.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICA APLICADA. Base de dados macroeconômicos **IPEADATA**. Brasília: IPEA. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 8 out 2011.

JAYME Jr, F. G.; RESENDE, M. F. C. Crescimento econômico e restrição externa: teoria e a experiência brasileira. In: Renault Michel; Leonardo Mello. (Org.). **Crescimento econômico: setor externo e inflação**. 1 ed. Brasília: IPEA, 2009. v. 1, p. 25-45

KOCH, M.R., SILVEIRA, S. R. R. (1995). Transporte Interno de Cargas: Situação Atual e Perspectivas. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, 22(4): p. 322-334, 1995.

LAKATOS E. M.; MARCONI M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1988.

LANGLOIS, Richard N. e ROBERTSON, Paul L. **Firms, Markets, and Economic Change: a Dynamic Theory of Business Institutions**. London: Routledge, 1995.

LUNDVALL, B.; BORRÁS, S. (1997). **The globalising learning economy: implications for innovation policy**. In: European Commission, D G XII. Disponível em: <[http://www.globelicsacademy.org/2011\\_pdf/Lundvall%20Borras%201997.pdf](http://www.globelicsacademy.org/2011_pdf/Lundvall%20Borras%201997.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982, v. 1.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Desenvolvimento da Produção – Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=2>>. Acesso em: 11 abr 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais - RAIS**. Disponível em <[http://www.mte.gov.br/pdet/o\\_pdet/produtos/BD\\_estatisticas.asp](http://www.mte.gov.br/pdet/o_pdet/produtos/BD_estatisticas.asp)>. Acesso em 11 abr. 2012.

MOREIRA, C. A. L.; CASTRO, I. S. B. Reestruturação da Indústria de Calçados nas Décadas 1990/2000. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 40, n. 4, p. 851-868, 2009.

NELSON, R. Recent evolutionary theorizing about economic change. **Journal of Economic Literature**, v.33, n. 1, p.48-90, 1995.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. **World Trade Report 2008**. Disponível em <[http://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr08\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr08_e.htm)>. Acesso em 25 jul. 2012.

PASIN, J. A. Impactos da abertura chinesa sobre o comércio internacional (1998-2006). **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Comercio\\_Exterior/200806\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Comercio_Exterior/200806_1.html)>. Acesso em 27 de jul. 2012.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. São Paulo: Unicamp, 2006.

PEREIRA, M. G.; BRUNSTEIN, I. **Avaliação do impacto das mudanças mercadológicas sobre o perfil de competências gerenciais nas empresas calçadistas gaúchas voltadas à exportação**. São Paulo: EPUSP, 2002. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP).

\_\_\_\_\_. Up grade do cluster calçadista gaúcho voltado à exportação: A barreira das competências gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba. **Anais de Resumos**. Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2002(b).

PIO, M. J. Tendências Tecnológicas na Indústria Calçadista. In: TIGRE, Paulo Bastos; PIO, Marcello José (Orgs.) **Setor de calçados: competitividade, mudança**

tecnológica e organizacional. Brasília: SENAI/DN, 2007. p. 69-82. (Série Estudos Setoriais, 8).

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus 1993.

\_\_\_\_\_. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, 1998. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Clusters+and+the+New+Economics+of+Competition.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Location, Clusters and Company Strategy. In CLARK, G. L., FELDMAN, M. P., and GERTLER, M. S., (eds.). **The Oxford Handbook of Economic Geography**. New York: Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PROCHNIK, Victor (coord.). (2005) **Perfil do setor de calçados**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2005. (Resumo Executivo)

REICHERT, C. L. A Evolução Tecnológica da Indústria Calçadista no Sul do Brasil. In: COSTA, Achyles B.; PASSOS, Maria C. (orgs). **A Indústria Calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

SCHMITZ, H. Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster. **World Development**, v. 23, n. 1, 1995.

SCHMITZ, H. Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

\_\_\_\_\_. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Setores: couro e calçados. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/couro-e-calcados/>>. Acesso em: 05 mar. 2012.

SINDIFRANCA. **Sindicato da Indústria de Calçados de Franca**. Estatísticas. Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

SOUSA, A. C. **Indústria calçadista brasileira e concorrência internacional: uma análise da qualidade dos produtos exportados e das estratégias adotadas pelas empresas (1989-2006)**. 2009. 124f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2009.

STEYNS, R. **A Resposta Mundial ao Rápido Crescimento do Suprimento de Calçados do Sul da Ásia**. Gramado, 2007. Disponível em <<http://www.sindigrejinha.com.br/destaques/asia/calculsulasia.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2012.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J. Política Industrial e Desenvolvimento. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 163-185, 2006.

SUZIGAN, W. *et al.* Sistemas Produtivos Locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca. Brasília: **IPEA**. Relatório de pesquisa, 2000.

SUZIGAN, W. *et al.* Inovação e conhecimento: indicadores regionalizados e aplicação a São Paulo. **Revista de economia contemporânea**. Rio de Janeiro, v.10 n. 2, 2006.

SUZIGAN, W. *et al.* A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). **Nova Economia**. Minas Gerais, v. 15, n. 3, 2005.

SUZIN, J., GONÇALO, C. R. e SOUZA, Y. S. Capacidade Estratégica de uma Empresa Calçadista no Brasil: o caso da Olimpukus. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, p. 105-122, mai./ago, 2007.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WORLD FOOTWEAR. **The World Footwear 2011 Yearbook**. Disponível em: <<http://www.worldfootwear.com/docs/2011WorldFootwearYearbook.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista

**Seção I** – O Brasil vem perdendo espaço no mercado internacional de calçados.

1- Como o empresário calçadista brasileiro deve se posicionar diante dos grandes produtores internacionais, China e Vietnã?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

2- O mercado externo ainda é uma opção?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3- O deslocamento de algumas empresas para os Estados do Nordeste foi ou é suficiente para assegurar a competitividade externa do calçado brasileiro ou é uma medida provisória até que se consiga desenvolver de forma consistente outras estratégias?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

4- É possível que se desenvolva, com maior intensidade, na indústria calçadista brasileira, um fenômeno semelhante ao ocorrido nos países desenvolvidos, nas décadas de 1960 e 70, ou seja, a transferência de unidades produtivas para países cujo custo de mão-de-obra é baixo?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

5- É possível alterar de maneira consistente a forma como o calçado brasileiro é comercializado aos demais países? (da venda às grandes redes de varejo à venda a pequenos estabelecimentos ou implantação de lojas da própria marca).

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

6- O calçado brasileiro já consegue ter certa notoriedade no mercado internacional ou seu produto ainda é visto como tendo qualidade mediana?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

7- O que precisa ser feito para que o calçado brasileiro seja vendido como um produto de qualidade e a sua marca seja valorizada no exterior? É compensatório para os produtores brasileiros investir nesse tipo de produto para exportação ou é preferível abordar esse tipo de valorização apenas no mercado interno e nos países fronteiriços.

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

8- As relações ao longo da cadeia produtiva calçadista (com fornecedores de insumos, componentes, máquinas, serviços especializados) facilitam ou limitam um reposicionamento da indústria calçadista no mercado internacional e no enfrentamento da concorrência com produtores estrangeiros no mercado interno?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**Seção II –** É fato que as condições estruturais e sistêmicas da economia brasileira não favorecem a exportação de calçados. A valorização da moeda brasileira e a elevação do custo do fator trabalho não permitem que o calçado brasileiro seja competitivo com os calçados asiáticos.

1- Que outras medidas, além da “manutenção” de uma taxa de câmbio competitiva, o governo precisa promover para auxiliar no desenvolvimento da indústria calçadista?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

2- Existem problemas de infra-estrutura para o setor?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3- A qualidade da mão-de-obra é compatível com as exigências do setor?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

4- É possível estabelecer alguma estratégia para a indústria calçadista que a torne menos vulnerável a essas questões (câmbio e custo de mão-de-obra)?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## Apêndice B – Empresas Produtoras de Calçados

### 1- Identificação da Empresa

1.1- Razão Social: \_\_\_\_\_

1.2- Localização: \_\_\_\_\_

1.3- Contato

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

e-mail/telefone: \_\_\_\_\_

1.4- Ano em que a empresa iniciou suas atividades: \_\_\_\_\_

### 2- Principais Indicadores

2.1- Qual o faturamento da empresa (em US\$ milhões/ano): \_\_\_\_\_

2.2- Número de unidades produzidas (milhões de pares/ano): \_\_\_\_\_

### 3- Características da Empresa

3.1- Atividades realizadas pela empresa:

( ) Fabricação de partes do calçado

( ) Montagem do calçado

( ) Todo processo de fabricação do calçado

3.2- A empresa é:

( ) Independente

( ) Parte de um grupo

3.3- Quanto da produção de calçados, fabricados na sua empresa, possuem marca própria (%) \_\_\_\_\_

3.4- Origem do capital controlador da empresa

( ) Nacional

( ) Estrangeiro

3.5- Número de pessoas empregadas:

Na linha de produção: \_\_\_\_\_

No setor administrativo: \_\_\_\_\_

No setor de P&D de produtos: \_\_\_\_\_

Outros: \_\_\_\_\_

3.6- Localização da empresa matriz: \_\_\_\_\_.

3.7- Empresas filiais (nº): \_\_\_\_\_

Localização (nº): Sul \_\_\_\_\_ Sudeste \_\_\_\_\_

Centro-oeste \_\_\_\_\_ Nordeste \_\_\_\_\_

Norte \_\_\_\_\_

Atividades realizadas nas empresas filiais:

- Fabricação de partes do calçado
- Montagem
- Todo processo de fabricação do calçado
- Pesquisa e desenvolvimento do produto
- Administrativa

Destino da produção das empresas filiais:

- Mercado interno
- Mercado externo

3.8- Número aproximado de fornecedores:

Matéria-prima: \_\_\_\_\_

Componentes: \_\_\_\_\_

3.9- Como ocorrem as vendas no mercado nacional?

- Via representante comercial
- Venda direta a grandes lojas de departamentos
- Venda de grandes lotes de produtos para redes de lojas
- Lojas próprias (tipo franquias)

3.10- Aproximadamente, quanto da produção é destinada ao mercado (%):

Nacional: \_\_\_\_\_

Mercosul: \_\_\_\_\_

Estados Unidos: \_\_\_\_\_

Europa: \_\_\_\_\_

Ásia: \_\_\_\_\_

Outros: \_\_\_\_\_

3.11- Por meio de que canal de comercialização o calçado fabricado na sua empresa é vendido ao mercado externo?

- Exportação direta com marca própria
- Exportação direta com marca de terceiros
- Exportação indireta via trading companies



3.12- Quais as características do calçado exportado em termos de público-alvo (%)?

Feminino: \_\_\_\_\_

Masculino: \_\_\_\_\_

Esportivo: \_\_\_\_\_

3.13- Quais as características do calçado exportado em termos de matéria-prima utilizada (%)?

Couro: \_\_\_\_\_

Material sintético: \_\_\_\_\_

Têxtil: \_\_\_\_\_

Outros: \_\_\_\_\_

#### **4- Estratégias Desenvolvidas pelas Empresas**

4.1- Houve desenvolvimento de um novo produto ou melhorias nos já existentes?

Sim ( ) Não ( )

( ) O processo privilegiou estratégias inovadoras

( ) O processo privilegiou estratégias imitativas

4.2- Houve desenvolvimento de um novo processo?

Sim ( ) Não ( )

( ) Na linha de produção

( ) No setor de pesquisa e design

( ) No setor administrativo

4.3- Qual o grau de investimentos realizado em cada área, segundo os códigos.

(1) Não houve investimento; (2) Baixo; (3) Suficiente; (4) Elevado investimento

( ) Desenvolvimento de P&D interna

( ) Pesquisa de mercado (tendências)

( ) Aquisição de máquinas e equipamentos

( ) Treinamentos

( ) Marketing

( ) Atividades relacionadas a exportação

( ) Gestão de vendas

4.4- Qual o grau de automação dos processos produtivos (10 equivale a 100% automatizado e 0 equivale a 100% manual)

( ) Modelagem

- Corte
- Costura
- Montagem
- Acabamento

4.5- A empresa oferece treinamento ao trabalhador ou incentiva financeiramente (bolsa de estudo, aumento de salário, etc) a qualificação da mão-de-obra? Em que setores essa prática ocorre com maior frequência?

R. \_\_\_\_\_.

4.6- Existe um setor próprio responsável pela logística da empresa?

Sim  Não

4.7- Qual a importâncias que a sua empresa atribui para o design (aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos) do calçado.

- A empresa obedece a padrões de design impostos por terceiros.
- Há setores responsáveis pelo desenvolvimento do design, porém, incipiente.
- O setor de design é consistente e possui profissionais bem qualificados.

4.8- Quais são as principais estratégias competitivas desenvolvidas pela sua empresa?

- Preço;
- Qualidade do calçado;
- Desenvolvimento de uma ampla linha de produtos que atinjam vários nichos de mercado;
- Desenvolvimento de uma linha de produtos específica;
- Outras, \_\_\_\_\_.

4.9- Quais os objetivos da sua empresa em relação ao seu poder de mercado?

- Manter-se ativa no mercado vendendo para empresas maiores;
- Ganhar notoriedade nacional com marca própria;
- Ganhar notoriedade internacional com marca própria.

4.10- A sua empresa está conseguindo alcançar os objetivos almejados?

Sim  Parcialmente  Não

## 5- Mudanças Estratégicas e Reestruturação

5.1- Sua empresa precisou alterar as estratégias praticadas ao longo das últimas duas décadas?

Sim ( ) Não ( )

5.2- Quais foram as principais mudanças efetivadas na sua empresa.

- ( ) Fechamento de unidades produtivas e demissão de funcionários;
- ( ) Transferência de unidades produtivas para outra região;
- ( ) Substituição de insumos (matéria-prima);
- ( ) Formação de alianças com outras empresas do setor;
- ( ) Mudança nos canais de comercialização;
- ( ) Procura de novos mercados consumidores internacionais;
- ( ) Mudança de foco do mercado internacional para o mercado doméstico;
- ( ) Mudança de foco do mercado doméstico para o mercado internacional;
- ( ) Melhorias na qualidade do calçado;
- ( ) Aumento significativo no número de pares produzidos;
- ( ) Passou a produzir calçados com marca própria;
- ( ) Outras, \_\_\_\_\_.

5.3- Você considera que a concorrência internacional, principalmente asiática, prejudica ou prejudicou a sua empresa?

Sim ( ) Não ( )

5.4- Que investimentos ou competências novas a sua empresa precisou implementar para viabilizar o reposicionamento estratégico?

R. \_\_\_\_\_.

5.5- Quais as principais decisões tomadas pela sua empresa diante do acirramento competitivo no mercado externo?

- ( ) Parou de exportar e voltou-se inteiramente ao mercado interno;
- ( ) Reduziu o volume das exportações;
- ( ) Procurou novos mercados externos;
- ( ) Mudou o segmento de mercado (público-alvo);
- ( ) Mudou o mix de produtos;
- ( ) Outras, \_\_\_\_\_.

5.6- Se a sua empresa exportava e decidiu voltar-se inteiramente ao mercado interno. Ainda pretende voltar a exportar?

Sim ( ) Não ( )

De que fatores dependem essa decisão?

R. \_\_\_\_\_.

5.7- Qual a importância dos seguintes fatores para um bom desempenho competitivo, segundo os códigos abaixo.

(1) não importante, (2) pouco importante, (3) importante, (4) muito importante, (5) indispensável

- ( ) Marca do produto ou da empresa;
- ( ) Design;
- ( ) Preço;
- ( ) Mão-de-obra qualificada;
- ( ) Controle de custos;
- ( ) Flexibilidade de produção;
- ( ) Eficiência produtiva;
- ( ) Relação com os fornecedores;
- ( ) Possuir mercado consumidor global;
- ( ) Desenvolvimento de marketing e publicidade;
- ( ) Cooperação com outras empresas, inclusive concorrentes.

**6- Qual o grau de dificuldade enfrentada pela empresa para os itens selecionados, utilizando uma escala de (1) a (5). Sendo (1) ausência de dificuldades e (5) dificuldade absoluta.**

- ( ) Inserção do produto no mercado interno
- ( ) Inserção do produto no mercado externo
- ( ) Concorrência de produtos similares nacionais
- ( ) Concorrência de produtos similares internacionais
- ( ) Apoio governamental
- ( ) Infraestrutura do setor
- ( ) Custo da mão-de-obra
- ( ) Perfil tecnológico da produção – disponibilidade de máquinas e equipamentos
- ( ) Perfil tecnológico da produção – custo de automatização

**7- Qual o grau de intervenção dos fatores sistêmicos (aqueles que a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção) no desempenho competitivo da sua empresa, segundo os códigos abaixo?**

**(1) Irrelevante, (2) Pouco relevante; (3) Relevante e (4) Muito relevante**

- ( ) Variação da taxa de câmbio
- ( ) Carga tributária
- ( ) Taxa de juros
- ( ) Taxa de inflação
- ( ) Oferta de crédito
- ( ) Incentivos fiscais
- ( ) Custo e disponibilidade de energia
- ( ) Custo e disponibilidade de insumos básicos
- ( ) Concorrência internacional – países asiáticos
- ( ) Concorrência internacional – demais países

### **8- Atuação Governamental**

8.1- De que forma o governo federal ou estadual pode auxiliar a indústria calçadista a se tornar mais competitiva?

R. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.