

ch



1290000890



IE

TCC/UNICAMP P415e

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA



ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DE
UMA EMPRESA NO SETOR DE
CALÇADOS: UM ESTUDO DE CASO

MARISTELA SANVIDO PEREZ R.A. 880626

Trabalho de Monografia apre-
sentado ao Instituto de
Economia da Universidade
Estadual de Campinas,
sob a orientação do
Professor Luiz Antonio
Teixeira Vasconcelos.

Calçados - Indústria

Campinas, dezembro de 1991.

CEDOC/IE

AGRADECIMENTOS

Aos Professores

ANA LÚCIA GONÇALVES DA SILVA,
JOSÉ BONIFÁCIO DE SOUZA AMARAL FILHO,
JOSÉ NEWTON CARPINTERO e
MIGUEL JUAN BACIC,

e ao amigo

OSCAR LUIS BOGARÍN DI TORE.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	3
1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS E SEU DESENVOLVIMENTO NA DÉCADA DE 80	
1.1 Aspectos Gerais e Evolução Recente.....	4
1.2 Aspectos Estruturais da Indústria.....	8
1.3 Fornecedores - Insumos e Serviços.....	11
1.4 Aspectos do Processo Produtivo.....	13
1.5 Mercado Consumidor - Intermediário e Final.....	15
1.6 Estágio Tecnológico - Problemas e Propostas.....	18
Tabelas I.2 a I.5.....	24
2. TEORIAS SOBRE A EMPRESA, SEUS OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, ESTRUTURAS DE MERCADO E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	33
3. CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DO DESEMPENHO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	63
3.1 A Empresa.....	64
3.2 O Produto.....	66
3.3 O Processo Produtivo.....	71
3.4 Estrutura de Custos e Política de Preços.....	77
3.5 Mercado e Vendas.....	80
3.6 Situação Econômica - Financeira.....	86
3.7 Perspectivas.....	91

INTRODUÇÃO

O objeto deste trabalho é a análise do desempenho de uma pequena empresa no setor produtor de calçados (que aqui chamaremos "empresa N"), desde a sua fundação em 1984, visando conhecer quais foram suas principais estratégias de crescimento. A escolha deste tema foi motivada pela verificação de um significativo desenvolvimento desta empresa, expandindo constantemente seus mercados e melhorando sistematicamente a qualidade de seus produtos.

O setor de calçados é um segmento já tradicional na indústria brasileira, de importante papel no contexto sócio-econômico nacional e com considerável nível de competitividade , embora esta seja heterogênea, dada a coexistência de numerosas empresas de variados portes, diferentes composições tecnológicas, tipos de produto, níveis de qualidade dos mesmos, diferentes mercados a que se dirigem, etc. Assim, torna-se interessante analisar quais os fatores que levam uma empresa , que entra em atividade com uma participação marginal, a se consolidar e se expandir no mercado em que atua.

Sabe-se que a sobrevivência e expansão das pequenas e médias empresas estão estreitamente vinculadas à forma pela qual elas se inserem na estrutura industrial, isto é, a função que desempenham

nos diversos tipos de mercado onde atuam. As empresas menores têm características específicas de atuação em cada tipo de mercado, mas os obstáculos que encontram para seu crescimento resultam da própria dinâmica de funcionamento destes mercados. Por isso, para se estudar o caso de uma pequena empresa, deve-se levar em conta a investigação do modo de funcionamento do mercado - setor ou ramo - pois assim será possível compreender o papel nele reservado para os estabelecimentos menores e simultaneamente apreender a natureza e as características das limitações e dos obstáculos, bem como das possibilidades de expansão que a empresa em questão encontra para seu desenvolvimento.

Desta forma julgou-se necessário para o presente estudo iniciar pela caracterização do setor de calçados nacional, seu desenvolvimento e tendências apresentadas na década de 80, sendo que a partir daí poderá ser melhor definida a estrutura de mercado predominante no setor, bem como os padrões de concorrência para as empresas nele estabelecidas. Com isso tem-se uma ampla base para interpretação da trajetória do desenvolvimento da empresa em estudo, das estratégias por ela utilizadas, suas repercussões - no âmbito do mercado e da própria empresa - , e os obstáculos enfrentados, de acordo com a forma concreta com que a "empresa N" se vincula ao mercado.

No Capítulo I, apresenta-se

a "Caracterização do Setor de Calçados e seu Desenvolvimento na Década de 80", suas especificidades,

subdivisões, principais problemas enfrentados, incluindo algumas discussões e sugestões sobre políticas industriais específicas para o setor. No Capítulo 2, apresenta-se o resultado da revisão bibliográfica sobre os principais aspectos relativos a estrutura de mercado, padrões de concorrência em indústrias, objetivos e estratégias de empresas. A caracterização e o histórico do desempenho da "empresa N" são apresentadas no Capítulo 3, já analisadas sob a consideração da estrutura de mercado e das características do setor, definidas nos capítulos anteriores.

No Capítulo 4, são apresentadas as conclusões delineando quais foram as estratégias adotadas pela empresa selecionada que contribuíram em caráter definitivo para a consolidação e expansão do empreendimento, assim como são feitas - ou "arriscadas" - algumas previsões e sugestões acerca de futuros planos de ação para a continuidade do crescimento da "empresa N".

1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS E SEU DESENVOLVIMENTO NA DÉCADA DE 80

1.1 Aspectos Gerais e Evolução Recente

A indústria de calçados no Brasil é uma das mais tradicionais do setor de produção de bens de consumo não-duráveis, marcando presença desde o período em que o processo de industrialização se instalou definitivamente no país. Tal indústria evoluiu em sua organização, nos sistemas administrativos e de produção, empregando grande volume de equipamentos e utilizando modernas técnicas, que fizeram da fabricação de calçados uma atividade fabril, ainda que com traços artesanais, ajustados às características da indústria moderna. Promoveu alterações na tecnologia de produção, bem como modificações na estrutura do mercado consumidor. Conduziu o processo fabril acompanhando o progresso tecnológico que existiu nos últimos vinte anos, além de guardar consigo a característica de permitir a convivência de vários padrões produtivos, rentáveis, dentro de uma mesma indústria.

Durante a década de 70 a produção

brasileira de calçados vinha crescendo a uma média de 10% a.a., impulsionada pelo aumento da renda interna e ampliação do mercado externo, principalmente para calçados de couro; houve também significativa diversificação da estrutura industrial, com difusão do uso de tênis e calçados de materiais sintéticos, bem como diminuição da participação relativa da produção calçadista. Na primeira metade da década de 80, apesar do crescimento do setor de calçados em relação ao total da indústria, a produtividade e salários médios cresceram menos do que na indústria como um todo. (Prochnik, 1990)

TABELA I.1

BRASIL- PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS NA INDÚSTRIA
DE TRANSFORMAÇÃO - 1975, 1980 E 1985

DISCRIMINAÇÃO	1975	1980	1985
Pop.Ocup.Produção	3,3	2,9	5,6
Valor Agregado	1,0	1,5	1,8
Valor da Produção	0,8	1,1	1,4
Produtividade *	31,3	49,5	31,3
Salários Médios	57,1	65,8	50,0

*Produtividade medida pela relação VA/POP

FONTE: IBGE, Censos Industriais 1975, 1980 e 1985. (Prochnik, 1990)

A década de 80 apresenta 3 fases de evolução da economia brasileira, com diferentes perfis de demanda. O período de 1981 a 1983 foi notadamente recessivo; a partir de 1981 verificou-se uma retração no consumo interno de calçados, principalmente os de couro, em vista da queda do poder aquisitivo da população e a elevação constante dos preços do couro. Devido à crise houve uma tentativa dos empresários do setor de recuperarem as vendas lançando mão da criatividade, colocando no mercado calçados de materiais mais baratos, principalmente os sintéticos, plásticos, etc. Atualmente, este mercado é dominado por empresas grandes, com altos investimentos em tecnologia, *marketing*, marca, etc., o que permite a constituição e domínio de um determinado "nicho" de mercado. No biênio 82/83 as vendas de calçados no mercado interno apresentaram uma queda de aproximadamente 8% em relação a 1981, sendo que a maior retração de vendas - da ordem de 32% - foi registrada no ramo de calçados de couro (Tabela I.3.2).

A fase que se estende de 1984 a 1987 é considerada como um período de crescimento, dividido em dois subperíodos. No ano de 1984, o setor encerrou suas atividades com um modesto crescimento de 0,5%, abaixo portanto dos 5,9% do incremento de todo o setor da indústria de transformação ⁽¹⁾. Porém, a produção foi "salva" pelo aumento das exportações, principalmente de calçados de couro; a indústria de calçados, em geral, exportou 7,09% do

1 Fonte: IBGE, Indicadores Conjunturais da Indústria- 1984

total de produtos manufaturados. Já em 1985 começou a se notar uma retomada das vendas internas, responsáveis pela absorção de 80% da produção total ⁽²⁾. A expansão da comercialização interna foi devida a um crescimento da economia, baseado no efeito multiplicador da própria demanda externa e certa recuperação do poder aquisitivo, trazida pelas concessões de reajustes salariais em níveis superiores à inflação. (Prochnik, 1990)

A produção do setor avançou cerca de 6% neste período, aí incluídos todos os modelos e materiais - de plástico a couro - passando de 570 milhões de pares em 1984 para 601 milhões em 1985 (Tabela I.3.1). A nível setorial, a novidade surgida neste ano foi com relação ao grande crescimento no consumo de modelos populares e de preços médios, embora também tenha se observado crescimento no consumo de calçados de couro, da ordem de 18% em relação ao ano anterior ⁽³⁾. Em 1986 houve o Plano Cruzado, o que aqueceu significativamente a demanda, mas não a sustentou por muito tempo. Após os efeitos do plano, a reaceleração da inflação, a estagnação e instabilidade econômica trouxeram a terceira fase da evolução da economia brasileira na década de 80 - de 1987 em diante - observando-se sensível queda da demanda, não só para o setor calçadista como também para a maioria dos setores produtivos do país.

2 Cf. dados das tabelas I.3.1 e I.3.2

3 Cf. dados da tabela I.3.2

1.2 Aspectos Estruturais da Indústria

Embora não apresente participação significativa no Produto Interno Bruto nacional, o setor de calçados desempenha importante papel sócio-econômico devido a diversos fatores. Primeiramente, é um destacado gerador de empregos, já que a mão-de-obra é um fator de uso intensivo nesta indústria; promove aumento das exportações brasileiras de manufaturados, contribuindo para o equilíbrio do balanço de pagamentos; o setor é constituído basicamente por empresas de capitais privados nacionais, o que significa uma oportunidade de fortalecimento do empresariado local; constitui alternativa de desconcentração industrial e urbana já que o setor surgiu e se desenvolveu fora dos grandes centros e hoje apresenta tendência de maior interiorização, em função da disponibilidade de mão-de-obra. (Tânia Barbieri, 1986)

A indústria de calçados conta atualmente com cerca de 5.000 empresas, produzindo mais de 650 milhões de pares anuais (Tabelas 1.2 e 1.3), gerando mais de 1 milhão de empregos diretos e indiretos, e trabalhando com capacidade ociosa média de 12%. Em 1987, o

Brasil figurava em 4o. lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais de calçados, perdendo apenas para a China, com produção anual de 1,5 bilhões de pares, URSS com 1 bilhão de pares anuais, e Taiwan, com 660 milhões de pares. A estrutura do setor é diversificada, predominando as micro, pequenas e médias empresas, embora com participação elevada no total da indústria; para estas não existem significativas barreiras à entrada de capitais. O setor se caracteriza por elevada competitividade, com fraca presença de empresas líderes com capacidade de determinar condições e preços. (PATI/IPT, 1988)

Observa-se que os principais aspectos estruturais da indústria de calçados são: a) as baixas barreiras à entrada de novos capitais; b) a dimensão da produção característica inalterada há décadas, devido à relativa facilidade de domínio tecnológico dos sistemas produtivos e baixos montantes de capital requeridos para se iniciar a produção; b) a estreita relação das vendas com diversas atividades estratégicas do setor, tais como *design* do produto, *marketing*, distribuição, etc.

Tal situação estrutural se encontra em modificação conforme a variação nos padrões de introdução e difusão tecnológica nas indústrias tradicionais (quanto maior a introdução de novas tecnologias, maiores as barreiras à entrada de capitais). Até meados da década de 70, as "inovações" e "tendências" das empresas tradicionais do setor eram no sentido de substituir matéria-prima natural

por novos materiais que se desenvolviam, como os sintéticos por exemplo. Desta forma, havia uma segmentação do setor segundo o tipo de insumos utilizados (por exemplo, "calçados de couro", "calçados de plástico", etc), sendo que o avanço dos equipamentos foi mais lento. Tal tendência de substituição do tradicional sapato de couro por outros calçados de materiais diversificados foi prejudicial às vendas das indústrias nacionais, voltadas para o mercado interno e produtoras de calçados de couro. Já as empresas voltadas para o mercado externo sustentavam sua produção devido à elevação da demanda deste mercado na última década.

Hoje, as tendências de inovações já percorrem outros caminhos, a microeletrônica acelera o progresso técnico no segmento de bens de capital; existem novos métodos de gestão da produção, nova concepção da organização fabril, visando ampliar a flexibilidade da produção para reagir mais rapidamente aos movimentos do mercado. (Prochnik, 1990)

A origem do capital no setor de calçados é quase 100% nacional, em geral de propriedade familiar (poupanças individuais), ainda que apresentem-se sob a forma jurídica de S.A. As escalas de produção são ainda bastante reduzidas, se comparadas com outros setores da indústria, apesar de ter apresentado certo crescimento. A produtividade (medida pela relação entre transformação industrial e número de empregados) é normalmente 40% mais baixa em relação a outros setores, bem como os salários

médios, embora a participação percentual dos salários no valor agregado seja maior na indústria de calçados (20,5%) do que na indústria de transformação em geral (11,8%). (PATI/IPT, 1988; Prochnik, 1990) A grande maioria das pessoas empregadas por estas indústrias está alocada na área de produção - cerca de 92% - sendo que no estado de São Paulo e na região Sudeste do país a porcentagem de pessoas empregadas na administração é superior à média nacional, que se situa em torno de 8,4%

As empresas produtoras de calçados estão distribuídas predominantemente na região Sul (45%) e no estado de São Paulo (37%); a região Nordeste possui 10,7% das empresas, a região Sudeste possui 6,6% e a região Norte 0,7%. A concentração geográfica em São Paulo se dá na cidade de Franca, e na região Sul, no Vale do Rio dos Sinos, que tem em Novo Hamburgo o grande centro produtor. Franca e Novo Hamburgo - com suas famosas e tradicionais feiras - são, hoje, os maiores responsáveis pelo abastecimento interno de calçados, além de destacados exportadores. O estado de São Paulo é o segundo no *ranking* brasileiro, com produção anual de 170 milhões de pares. (Tânia Barbieri, 1986)

1.3 Fornecedores - Insumos e Serviços

Quanto aos aspectos relativos à matéria-prima, sabe-se que o principal insumo utilizado no setor é ainda o couro bovino, apesar da expressiva generalização do

uso de outros materiais na fabricação de calçados, na última década. Os principais problemas enfrentados nesta área são com relação às dificuldades no abastecimento de tal insumo, pois o couro tem se tornado produto cada vez mais escasso no mercado mundial, e como os preços nacionais são relativamente competitivos, cria-se um problema devido ao excesso de demanda - tanto interna como externa - para o couro brasileiro. A valorização que esta matéria-prima vem apresentando ultimamente decorre em grande parte das tendências da moda - após a "onda" de lançamentos de diversos materiais sintéticos, geralmente utilizados na fabricação de calçados mais populares, observou-se uma "revalorização" do calçado de couro, porém o incremento da demanda não está tendo a devida contrapartida pelo lado da oferta, nem em termos quantitativos nem em termos qualitativos. No caso do couro brasileiro, apesar da grande procura e a citada "competitividade relativa" de seus preços, é reconhecida a sua baixa qualidade : existem baixos índices de aproveitamento do rebanho, tratamento inadequado dos animais, sazonalidade no abate, além do atraso tecnológico dos curtumes, sua baixa produtividade em relação aos mais desenvolvidos ,que se encontram principalmente na Itália e Espanha. (Tânia Barbieri, 1986; Prochnik, 1990)

Outros problemas relativos ao fornecimento de insumos são as condições e prazos de pagamento estabelecidos pelos fornecedores, o custo elevado dos fretes, a variação da qualidade dos materiais comprados,

a elevada diversidade de matérias-primas a serem compradas e a necessidade de se manter grandes estoques das principais delas (Tabela I.5).

1.4 Aspectos do Processo Produtivo

Em relação aos processos produtivos na indústria de calçados, observa-se hoje que as novas técnicas introduzidas no setor e a contribuição do parque industrial do país no campo de equipamentos proporcionaram a melhoria da qualidade dos produtos, o que serviu para consolidar a imagem do setor calçadista junto, principalmente, ao mercado internacional. Já se produz domesticamente quase todo tipo de máquinas utilizadas na fabricação de sapatos, embora estas não atinjam o mesmo grau de aperfeiçoamento tecnológico dos equipamentos estrangeiros.

No que tange às etapas da fabricação de um calçado, pode-se assim descrevê-las:

Fase A) Setores de corte de cabedal, palmilha e solados (partes componentes do calçado);

Fase B) Setor de preparação de cabedal (peças da parte superior do calçado);

Fase C) Fabricação e preparação de palmilhas e solados;

Fase D) Setor de costura/pesponto (união das peças do cabedal);

Fase E) Seção de montagem (colocação do cabedal sobre a

otimizar a produção. Quase 70% afirma ter necessidade de mão-de-obra mais especializada, enquanto 64% sentem o problema da rotatividade do pessoal empregado, em decorrência da forte concorrência de outros ramos, que apresentam níveis de remuneração mais elevados (Tabela I.5). (Tânia Barbieri, 1986)

1.5 Mercado Consumidor - Intermediário e Final

Os problemas com relação à distribuição do produto parecem atingir preferencialmente os empresários do setor de calçados, como mostra pesquisa realizada pelo IA/FEA/USP. As falhas nos sistemas de distribuição de produtos foram levantadas junto a empresários de diversos setores - têxtil, calçados, bebidas, alimentos, vestuário, perfumaria, farmácia, química, couro, papel, mobiliário, mecânico, minerais - e detectadas através do exame de quatro variáveis: a distância entre a fábrica e o principal mercado encarece bastante o preço dos produtos; o número de intermediários no sistema de distribuição encarece bastante o preço final dos produtos; a margem de lucro dos atacadistas/varejistas onera muito o preço dos produtos vendidos ao consumidor; o preço final dos produtos ao consumidor baixaria se a forma de comercialização do setor fosse modificada. Os maiores percentuais de concordância com as assertivas propostas foram dos empresários do setor de calçados.

forma de madeira ou plástico, com a palmilha);

Fase F) Seção de prancheamento (colagem do cabedal mais palmilha ao solado);

Fase G) Seção de acabamento;

Fase H) Seção de embalagem.

(PATI/IPT, 1988)

A fabricação de um calçado envolve cerca de 100 operações, sendo que durante o processo de produção algumas destas operações não são realizadas a contento, com repercussões negativas sobre as demais. Normalmente, exige-se pouca precisão na montagem de calçados, fato que reflete, em parte, a deficiência de métodos de recepção de materiais e de controle de qualidade (Tabela I.4). Estes entraves em determinadas etapas produtivas poderiam ser eliminados em grande parte com o desenvolvimento da "modelagem técnica", que daria maior precisão, principalmente nas fases de A a D, evitando desperdício de materiais e tempo na produção, sendo que também contribuiria sensivelmente no aprimoramento do *design* do produto.

Observa-se também a existência de equipamentos ociosos, muitas vezes pela falta de pessoal apto a manuseá-los adequadamente; a metade dos empresários da indústria afirmam ter perdas significativas no processo de produção devido à inabilidade dos operários, embora quase 80% procure obter pessoal treinado tecnicamente para

A estratégia comercial do setor tem apresentado certo "atrofiamento" - principalmente nas estruturas de comercialização de calçados de couro - não só no mercado internacional como também no interno, onde só algumas firmas desenvolvem esforço de vendas significativo, através de implementação de técnicas modernas de *marketing*, estabelecimento de marcas, etc. As indústrias de tênis e calçados de plástico, por exemplo, ampliam suas participações no mercado através de agressivos esquemas de vendas. Entretanto, continua existindo em muitos segmentos da indústria de calçados significativo atraso quanto às técnicas de vendas, em relação a outros setores mais dinâmicos da economia. Alguns dos motivos que explicam este atraso relativo do setor quanto às estratégias comerciais são : predomínio de estrutura familiar nas empresas, estruturas industrial e comercial excessivamente pulverizadas, tecnologia de varejo pouco desenvolvida, entre outros. (Prochnik, 1990)

As feiras e exposições, nacionais ou estrangeiras, são consideradas pelos empresários do setor como um dos mais eficazes meios de promoção mercadológica; proporcionalmente à sua repercussão em termos de negócios representam, ainda, investimento de baixo custo e alto retorno. É cada vez maior o número de empresas a utilizarem esses eventos para manter contato com clientes adicionais e potenciais compradores, bem como para observar as últimas tendências da moda, fator essencial para determinar o que

produzir. Outra forma de comercialização utilizada é o envio de convites e catálogos a clientes, visitas a possíveis compradores, inclusive estrangeiros.

Quanto à colocação dos produtos no mercado interno, o representante comercial autônomo é o elemento mais utilizado na comercialização de calçados, principalmente devido à grande pulverização do mercado e à visão individualista da maioria dos empresários. A "margem de comercialização" dos lojistas normalmente supera os 100% e é o principal fator responsável pelo elevado preço do calçado de couro brasileiro a nível do consumidor final. Esta margem não se reduz mesmo quando as empresas calçadistas dispõem de rede de comercialização própria.

Embora a evolução do consumo per capita esteja se mantendo inalterada e ainda muito baixa - em torno de um par de sapato a cada dois anos - parece estar havendo um encurtamento cada vez maior do ciclo de vida do calçado - provavelmente relacionado com o nível de qualidade dos insumos utilizados na fabricação dos mesmos - o que estimula a renovação mais frequente e o consequente incremento das vendas; o calçado é um produto semidurável para consumo que, através do tempo, deixou de ser avaliado em função de sua durabilidade, dando-se cada vez mais ênfase ao fator estético, ou seja, a moda. (Tânia Barbieri, 1986)

É devido principalmente à moda que os fabricantes não se descuidam de constantes pesquisas em países estrangeiros, especialmente Europa, inclusive com o

envio de técnicos modelistas para treinamento e aperfeiçoamento. Na verdade, a moda para a indústria de calçados se tornou fenômeno tão importante para o incremento das vendas que o setor passou a contar com um pólo industrial praticamente especializado na fabricação dos calçados de "modismo", conforme denominação dos próprios empresários, localizado na região de Juiz de Fora-MG. O crescimento significativo deste segmento provocou a realização da "I Feira da Indústria de Calçados", em março de 1985. Existem outros 3 eventos importantes, realizados anualmente de âmbito nacional : "Mostra de Calçados e Artefatos de Couro" ("Couro Moda") no Rio de Janeiro ; "Feira do Calçado e Couro de Franca " ("Franca") e "Feira Nacional do Calçado" ("Fenac") em Novo Hamburgo.

1.6 Estágio Tecnológico - Problemas e Propostas

A diferença de níveis tecnológicos existente entre as unidades fabris não se situa ao nível das possibilidades de execução do produto, ao menos no caso dos sapatos de couro. O rápido e intenso crescimento da produção abre espaço, por outro lado, para a criação de novas empresas de pequeno porte sem maiores barreiras à sua entrada no mercado, seja por razões tecnológicas, por volume de capital ou possibilidades mercadológicas. Contudo, a evolução do tamanho das empresas possibilita alterações ao

nível da organização da produção, importante para a identificação do potencial de desenvolvimento tecnológico de cada unidade no setor. As possibilidades de cada empresa são bem diferentes, conforme suas escalas de produção e o poder econômico-financeiro de cada uma delas.

Existem equipamentos que são básicos para a indústria de calçados no geral, estando presente praticamente em todas as empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes; isto confirma o fato de não haver maiores dificuldades de ordem técnica quanto à implantação das unidades de fabricação, em qualquer escala mínima de produção. Não há dificuldades para se conseguir tais equipamentos básicos, pois existe extenso mercado secundário. A real diferença entre grandes e pequenos produtores parece estar mais relacionada à qualidade e à atualização do maquinário utilizado, ao grau de desgaste e à obsolescência destes. Assim, o fator diferenciador entre o processo produtivo das menores e das maiores empresas não está na alteração básica das rotinas de movimentos de transformação do produto, que as máquinas executam sob comando dos trabalhadores, mas na qualidade e na produtividade alcançadas. (PATI/IPT, 1988)

A automação na indústria calçadista brasileira está apenas começando. O desenvolvimento de processamento de dados na organização das empresas é mais na esfera administrativa, sendo que são poucas as empresas que

já se utilizam de tais sistemas.

Falta também ao setor a consciência de que a normalização a nível de empresa traz uma série de benefícios, qualitativos (utilização adequada de recursos, disciplina na produção, uniformidade do trabalho, melhoria do nível técnico pessoal, controle de produtos e processos, etc.) e quantitativos (possibilidade de controle de consumo e gestão de materiais, evitar desvios da produção, aumentar produtividade da mão-de-obra, etc.). É preciso encarar a normalização como uma nova etapa tecnológica que o setor de calçados e couro poderá em breve alcançar, e dela se valer para assegurar contínua qualificação de seus produtos.

Assim, a tendência do desenvolvimento do setor de calçados aponta não só no sentido do progresso tecnológico no âmbito de equipamentos de alta precisão e máquinas com comandos computadorizados, mas também requer implantação de novas técnicas organizacionais e novos métodos de gestão da produção.

Os "hiatos tecnológicos" mais significativos na indústria de calçados são causados principalmente pelo alto custo e dificuldade de importação de máquinas e equipamentos de última geração, o que causa relativa defasagem do produto brasileiro em relação ao padrão internacional. Segundo os empresários do setor, o principal problema enfrentado pela indústria nacional de máquinas e equipamentos para fabricação de calçados é com

relação ao custo elevado que estes produtos apresentam ⁴, principalmente quando comparados aos demais equipamentos estrangeiros, que possuem aprimoramento técnico muito maior.

Existem dois níveis de propostas de Política Industrial e Tecnológica para o setor de calçados (Cf. Victor Prochnik, 1990): a um nível mais geral, deve-se adequar as medidas nas áreas de política de importações, tarifas, financiamento de investimentos, salários, organização do trabalho, etc; quanto a ações mais localizadas, devem incidir diretamente sobre a oferta de tecnologia no setor e seu complexo. Para isto é necessário que haja fortalecimento da "infra-estrutura tecnológica" na indústria de calçados, ou seja, desenvolvimento de conjuntos de consultoria independente, firmas de consultoria especializada, associações industriais, instituições públicas e privadas de tecnologia e instituições especializadas em educação e treinamento, que servem para criar elos entre os que desenvolvem e ofertam tecnologia com os usuários desta.

O Vale do Rio dos Sinos é um bom exemplo de sucesso na montagem desta infra-estrutura: lá existe o "Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins" (CTCCA), que exerce uma série de atividades relevantes para

4 Existem problemas com fornecimento de componentes eletrônicos para montagem das máquinas devido à reserva de mercado, e também problemas com a baixa qualidade dos componentes mecânicos nacionais, em comparação com estrangeiros.

a indústria, inclusive para o desenvolvimento de técnicas organizacionais e administrativas. Existem outros programas e conjuntos de iniciativas para auxiliar o processo de transferência de tecnologia em indústrias regionais, como a de calçados.

O Programa de Atualização Tecnológica Industrial também apresenta algumas diretrizes para o desenvolvimento tecnológico do setor, baseadas em dados e sugestões colhidas junto aos empresários e técnicos da indústria de calçados:

- conhecer melhor a realidade setorial e atacá-la por esforços individuais ou através de órgão ou departamento do governo;
- estimular Pesquisa e Desenvolvimento tecnológico com recursos do governo, que também deve propor diretrizes e soluções para o setor;
- treinamento de técnicos;
- desenvolver cooperativismo entre pequenas indústrias para que tenham também acesso às tecnologias novas;
- desenvolver programas de maior apoio à Institutos de Pesquisas e Escolas Técnicas;
- oferecer mais segurança ao empresariado para realização de novos investimentos, ou seja, condições de estabilidade econômica.

Pode-se observar que opções tecnológicas existem, apesar das características adversas que a indústria de calçados enfrenta em função de suas

especificidades, tais como a diversidade de produtos que exigem operações diferentes a cada lote, tamanho reduzido das unidades de produção, dependência do fator trabalho, etc. Estas especificidades do setor, num âmbito geral, dependerão da evolução dos preços relativos dos fatores que compõem custos de produção, política industrial e tecnológica, política de investimentos no setor e desenvolvimento tecnológico a nível nacional.

Para os empresários, o nível planejado de aquisição de equipamentos e investimentos em geral é sempre relacionado com o crescimento esperado do consumo. Portanto, a efetividade de qualquer política de desenvolvimento tecnológico para o setor depende, em última instância, do cenário econômico geral. (Prochnik, 1990)

TABELA I.3.2

MERCADO BRASILEIRO DE CALÇADOS 1980 - 1983
MERCADO INTERNO - No. DE PARES

Produto	1980			1981		
	No. Pares	(%)	*	No. Pares	(%)	*
C. Couro	108159979	26,6	66	208635618	35,7	77
C.p/ Esp.	68666660	17,0	100	96900300	16,6	100
C. Bor/ Plast.	221749422	54,7	99	264149517	45,2	98
C. Du tros	7434057	1,7	97	14772132	2,5	99
Tot.	404481030	100	87	584437567	100	89
Produto	1982			1983		
	No. Pares	(%)	*	No. Pares	(%)	*
C. Couro	212814331	36,7	79	140726387	26,3	63
C.p/ Esp.	95894246	16,5	100	92516422	17,3	97
C. Bor/ Plast.	262958917	45,3	98	291796371	54,5	97
C. Du tros	8886846	1,5	100	10693749	2,0	100
Tot	580554394	100	90	535732929	100	85

CONTINUAÇÃO

TABELA I.3.2

MERCADO BRASILEIRO DE CALÇADOS - 1984 - 1988
MERCADO INTERNO - No. DE PARES

Produto	1984 No.Pares	(%)	*	1985 No.Pares	(%)	*
C. Couro	113998286	26,7	48	133762149	28,5	53
C.p/ Esp.	84723409	19,9	99	89776622	19,2	100
C.Bor/ Plast.	212539323	51,5	92	236707139	50,5	95
C.Ou tros	7908889	1,1	100	8330295	1,8	100
Tot	426167807	100	75	468576205	100	78

Produto	1986 No.Pares	(%)	*	1987 No.Pares	(%)	*	1988 No.Pares	(%)	*
C. Couro	161037577	29	55	153213468	29	55	135362527	28	52
C.p/ Esp.	103858322	19	100	99676538	19	100	93269338	19	100
C.Bor/ Plast.	278328518	50	96	266190830	50	96	248742055	51	96
C.Ou tros	9625254	2	100	9212740	2	99	8371749	2	99
Tot.	552849671	80	528293576	79	485945669	70			

(*) Mercado Interno/ Produção Total

FONTE: SICESP

TABELA 1.3.3

MERCADO BRASILEIRO DE CALÇADOS 1980 - 1986
MÃO-DE-OBRA OCUPADA DIRETA

Produto	1980	(%)	1981	(%)	1982	(%)	1983	(%)
C. Couro	109928	78	134743	83	138440	84	167589	84
C.p/ Esp.	14169	10	13245	8	13619	8	16485	8
C. Bor/ Plast	12811	9	10670	7	10312	6	13169	7
C. Ou tros	3262	2	2644	2	2717	2	3289	2
Tot	140170	100	161302	100	165088	100	200559	100

Produto	1984	(%)	1985	(%)	1986	(%)
C. Couro	190290	83,5	197721	83,6	200836	83,6
C.p/ Esp.	18731	8,2	19450	8,2	19757	8,2
C. Bor/ Plast	15003	6,6	15570	6,6	15815	6,6
C. Ou tros	3899	1,7	3880	1,6	3942	1,6
Tot	227923	100	236631	100	240350	100

CONTINUAÇÃO

TABELA I.3.3

MERCADO BRASILEIRO DE CALÇADOS 1987 - 1988
MÃO-DE-OBRA OCUPADA DIRETA

Produto	1987		1988	
		(%)		(%)
C. Couro	185458	83,6	213628	83,8
C. p/ Esp.	18243	8,2	20934	8,2
C. Bor/ Plast.	14609	6,6	16757	6,6
C. Ou tros	3640	1,6	3361	1,3
Tot	221950	100	254680	100

FONTE: SICESP

TABELA I.4
INDÚSTRIA DE CALÇADOS
PROCESSO DE PRODUÇÃO

ITEM	ALTERNATIVA		
	Caso A	Caso B	Caso C
Lay-out ou arranjo físico	33,6	42,1	24,3
Manual de Fluxos e Métodos	54,2	31,8	14,0
Controle de Compras de Matéria-Prima	7,9	42,1	50,0
Controle de Qualidade na recepção de matérias-primas	10,3	73,3	16,4
Controle de entrada/saída de estoques de matéria-prima	8,2	79,8	12,0
Controle de Qualidade de Produtos Finais	6,2	77,7	16,1
Desenvolvimento de novos Produtos	27,1	34,9	38,0

Caso A - Não existe

Caso B - Parcialmente atualizado ou sem métodos modernos

Caso C - Totalmente atualizado ou com métodos modernos

FONTE: Análise dos Setores Industriais - Estrutura, Desempenho e Problemas. Brasília 1980/1981, in Tânia Barbieri, 1984.

TABELA 1.5
INDÚSTRIA DE CALÇADOS
ASPECTOS RELATIVOS AO PROCESSO PRODUTIVO

PROBLEMA/CARACTERÍSTICA	% CONCORDÂNCIA
1)Tenho perdas significativas no processo de produção à qualidade das matérias-primas	55,4
2)Tenho perdas significativas no processo de produção devido a problemas com máquinas e equipamentos	31,6
3)Tenho perdas significativas no processo de produção devido à inabilidade dos operários	50,6
4)Tenho necessidade de manter estoques elevados de meus produtos devido ao processo de produção que utilizo	38,3
5)O processo de produção que utilizo é mais moderno que o de meus principais concorrentes	45,7
6)Existe possibilidade de padronização de peças ou partes que utilizo na produção de meus produtos	52,2
7)Tenho limitações de espaço físico para aumentar a produção	54,6
8)Procuro manter pessoal técnico para otimizar o processo produtivo	79,9
9)Tenho alta rotatividade de mão-de-obra na produção	64,3
10)Tenho necessidade de uma mão-de-obra na produção mais especializada do que possuo	69,4

FONTE: Análise dos Setores Industriais - Estrutura, Desempenho e Problemas - Brasília, 1980/1981, in Iânia Barbieri, 1994

2. TEORIAS SOBRE A EMPRESA , SEUS OBJETIVOS , ESTRATÉGIAS , ESTRUTURAS DE MERCADO E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Devido ao alvo deste trabalho ser o estudo das estratégias de crescimento de uma empresa no setor de calçados, pretende-se analisar os termos em que esta empresa se relaciona e se relacionou com seu meio ambiente, ou seja, a indústria em que ela compete, já que a estrutura industrial tem forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Desta forma é que, por meio das contribuições teóricas oferecidas no campo do estudo sobre estruturas industriais, estruturas de mercado, padrões de concorrência e estratégias empresariais procurar-se-á determinar que tipo de interação houve entre a empresa e seu meio para que tornasse possível seu sucesso.

"...para un análisis del crecimiento de la empresa es más adecuado tomar a la empresa - y no al medio ambiente - como punto de partida, para proceder después a exponer el efecto de ciertas condiciones ambientales. Si podemos encontrar lo que determina las ideas de los empresarios sobre lo que puede o no hacer una empresa, es decir, lo que determina la naturaleza y el alcance de sus oportunidades productivas subjetivas, sabremos al menos dónde dirigirnos si queremos explicar o predecir las acciones de determinadas empresas. Si podemos, además, probar que existen factores significativos que extienden la oportunidad productiva de una empresa y que se modifican favorablemente y de forma sistemática a medida que aquella se desarrolla, estamos en el buen camino hacia una teoría del crecimiento de las empresas." (5)

Neste trabalho sobre "Teoria del Crecimiento de la Empresa", Penrose define "empresa" como a unidade básica da organização produtiva em uma economia industrial capitalista, e "empresa industrial" como aquela cuja atividade consiste em empregar determinado conjunto de recursos econômicos com o fim de produzir e vender bens e serviços. Assim, uma empresa é algo mais que uma unidade

(5) PENROSE, E. (1962) Teoria del Crecimiento de la Empresa, Madrid, Aguilar, 1962 - pp.48.

administrativa; é também um conjunto de recursos produtivos cuja distribuição entre os diferentes usos e em diferentes cursos de tempo se determina por decisões administrativas. Tais decisões são estruturadas em forma de "planos", que a direção da empresa coloca em prática através de normas de rotina, ficando assim liberada para tomar decisões mais importantes com relação às estratégias de longo prazo.

Existem os "recursos físicos" (instalação, equipamentos, terrenos, e recursos naturais, matéria-prima, estoques de produtos semi-acabados, etc.) e os "recursos humanos" (mão-de-obra especializada ou não, técnicos, pessoal administrativo, financeiro, legal, direção, etc.) disponíveis em uma empresa, sendo que os "fatores essenciais" para o processo de produção não são os recursos em si, mas sim os "serviços" que tais recursos rendem. Estes serviços são uma função do modo como se empregam os recursos: " el mismo recurso, empleado para fines diferentes o de maneras diferentes y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, rinde servicios también diferentes". Os recursos consistem em um conjunto de serviços potenciais, e é nesta distinção que se encontra a razão da singularidade de cada empresa individual.

Os diretores proprietários de pequenos negócios tendem com frequência a identificar-se com sua empresa e "...considerarla como la labor de su vida, como una creación constructiva que puedan señalar con

orgullo y que puedan traspasar en plena fuerza a sus hijos." Por isso geralmente preferem reinvestir os "benefícios" na própria empresa, observando-se um vínculo entre as decisões financeiras e de inversões das empresas com sua vontade de acrescentar os benefícios totais a longo prazo. Neste caso, as empresas tendem a reter a maior parte possível de seus lucros com o objetivo de reinvesti-los, pois desejam expandir-se prontamente assim que identifiquem oportunidades lucrativas, sempre visando a expansão a longo prazo. Assim "...el crecimiento y los beneficios se vuelven equivalentes como criterio para la selección de programas de inversión", i.e., os pequenos negócios geralmente objetivam obter "benefícios", porém para implementar o crescimento a longo prazo, e não simplesmente para obter lucratividade elevada no curto prazo.

O ritmo e a direção do crescimento da empresa dependem da medida em que esta esteja disposta para atuar frente às oportunidades favoráveis à inversão que se lhe apresentem; a falta de "espírito empreendedor" anulará ou retardará o crescimento. Penrose enfatiza que o tipo de empresa que interessa à análise é justamente aquela que possui ou é capaz de atrair uma direção competente, ou seja, uma empresa com capacidade de crescer, posto que para a maioria das empresas o fracasso, ou estagnação, é mais frequente que o êxito.⁽⁶⁾

(6) De acordo com a opinião de Schumpeter: "decadência e morte são conceitos inerentes à estrutura da organização."

O conceito de "espírito empreendedor" é um tanto difícil de se definir, pois está associado às qualidades pessoais dos indivíduos, que configuram um caráter único ao crescimento de cada empresa, e este é um dos obstáculos para o desenvolvimento de uma teoria geral do crescimento das empresas. Mas, pode-se aqui considerá-lo como uma predisposição psicológica que leva os indivíduos a se arriscarem com a esperança de obter um benefício e encaminhar seu esforço e seus recursos para atividades especulativas. A busca de oportunidades requer intuição e imaginação empresarial e deve preceder a "decisão econômica", não se prendendo a cálculos pormenorizados sobre a probabilidade de se descobrir oportunidades atraentes.

A oportunidade produtiva "objetiva" de uma empresa é limitada por aquilo que esta pode realizar, e a oportunidade "subjetiva" depende do que a empresa acredita poder realizar. Assim, as expectativas ganham papel determinante no comportamento de uma empresa, sendo que as empresas podem até modificar as condições ambientais em prol de seu êxito, mas só a realidade pode descartar ou confirmar o acerto da expectativa formada sobre o "meio ambiente", i.e., as condições estruturais da indústria em que a empresa atua.

Segundo Penrose, as principais qualidades de um "espírito empreendedor" são:

1) "Versatilidade Empresarial" - Imaginação e campo de visão do empresário com relação às oportunidades que estão

potencialmente ao seu alcance, sendo necessário apenas ambição e arrojo para aproveitá-las. Não existirá limite ao crescimento da empresa pelo "fator demanda", por exemplo, se forem realizados os devidos ajustes nas linhas de produção e desenvolvimento de mercados ; por isso deve haver um esforço imaginativo e um reconhecimento instintivo por parte do empreendedor para identificar que ações estratégicas fornecerão melhores resultados para o crescimento da empresa.

2) "Habilidade para obter fundos"- é fato que empresas novas, pequenas e desconhecidas não encontram as mesmas facilidades para aumentar seu capital que as grandes empresas, estabelecidas e de sólida reputação. Mas, muitas empresas pequenas que não têm recursos financeiros iniciais adequados, prosperam, aumentam seu capital e crescem até converterem-se em grandes empresas; e o realizam em grande parte devido a uma especial habilidade do empresário: "...solamente en caso de que esta especial habilidad empresarial falte, se puede afirmar con certeza que la empresa no podrá conseguir los fondos necesarios" , portanto, "...existe una relación entre la habilidad del empresario y la disponibilidad de medios financieros por la empresa".

3) "Ambição empresarial" - Os empresários que possuem "mentalidade produtiva" interessam-se primordialmente pela capacidade de benefício e crescimento de suas empresas como organizações produtivas e distributivas de bens e serviços.

Seus interesses se concentram na melhora da qualidade dos produtos, redução dos custos, desenvolvimento de melhores tecnologias, extensão dos mercados por meio de melhores serviços ao consumidor e a introdução de novos produtos para os quais consideram que suas empresas teriam uma vantagem produtiva ou distributiva.

4) "Bom juízo empresarial" - Os "acertos" dos empresários acerca das opiniões e estratégias formuladas dependem apenas parcialmente das características pessoais ou "temperamentais" do indivíduo; tais "acertos" dependem de algo mais além de uma combinação de imaginação, "sentido comum", confiança em si mesmo e outras qualidades pessoais. Estão estreitamente relacionados com a organização, dentro da empresa, de um sistema informativo e de um mecanismo consultivo, considerando sempre as questões dos "efeitos do risco", "incerteza" e o papel das expectativas no crescimento das empresas.

Assim, utilizando-se de todos os recursos físicos e humanos disponíveis, principalmente as qualidades do "espírito empreendedor", a empresa - para a autora - visa sempre o crescimento a longo prazo, viabilizado pela reinversão dos lucros. Para Ansoff⁽⁷⁾, o objetivo principal de uma empresa é a maximização da taxa de retorno do capital, embora considere que uma organização possui finalidades próprias e desenvolve outras atividades

(7) ANSOFF, I. (1965) Estratégia Empresarial, São Paulo, Mc Graw-Hill, 1977.

auxiliares que não diretamente ligadas à obtenção de lucros.

No Capítulo 3 de "Estratégia Empresarial" o tema abordado é o papel desempenhado pelos "objetivos" de uma instituição nas suas decisões estratégicas, partindo da hipótese de que o objetivo central da empresa é a sua rentabilidade a longo prazo (ou seja, maximizar o "retorno sobre investimento"). Conforme o autor, "objetivos" são regras de decisão - influenciadas por variáveis empresariais econômicas e sociais - que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa no sentido da consecução de seus propósitos. Podem ser de natureza "econômica", voltados para a maximização da eficiência do processo global de conversão de recursos, ou de natureza "social", voltados para a interação dos objetivos de vários segmentos da sociedade. Na maioria das empresas, os "objetivos econômicos" são os mais importantes, formando o principal conjunto de metas explícitas usadas pela administração para orientação e controle da empresa, e os "objetivos sociais" têm influência apenas secundária.

Para encontrar uma maneira de fazer com que os recursos disponíveis lhe proporcionem o mais alto retorno possível, a empresa deve avaliar suas características que contribuam para essa rentabilidade (Segundo Porter, identificar seus "pontos fortes"), deve renovar-se constantemente, obter novos recursos, desenvolver novos produtos e mercados. Também é de grande importância a avaliação de sua posição em relação aos concorrentes, sempre

visando melhorar seu desempenho, aumentar a participação no mercado para aumentar a eficiência relativa, aumentar lucros com o objetivo de gerar recursos de reinvestimento, continuar a adição de novos produtos e linhas expandir grupo de clientes, e evitar flutuações sazonais ou cíclicas excessivas das vendas e dos lucros, com consequente perda de posição frente aos concorrentes.

Além dos "objetivos", existem dois outros fatores de influência, que são as "responsabilidades" - obrigações assumidas pela empresa que não fazem parte do mecanismo interno de orientação e controle - e as "restrições" - regras de decisão que excluem certas alternativas do campo de ações possíveis para a empresa.

Portanto, a escolha dos objetivos não pode ser feita com absoluta liberdade, sendo ditada por uma série de fatores fora do controle da administração, como por exemplo, o desempenho passado e presente da empresa, o volume total de recursos disponíveis, as características e oportunidades inerentes ao meio concorrencial externo. Assim, as "decisões realistas" não podem ser arbitrariamente decretadas, devem ser desenvolvidas por uma interação contínua de objetivos e outros elementos do problema estratégico.

Para se atenuar os efeitos de eventos imprevistos - na indústria ou na economia como um todo - que afetem os objetivos de longo prazo da empresa, i.e., sua rentabilidade, deve-se desenvolver certos

"objetivos próximos", como a flexibilidade. Esta pode ser "externa", procurando diversificar atividades, não depender unicamente de alguns clientes ou mercados específicos, desenvolver tecnologias diferentes em termos de produtos e mercados, etc. ; e "interna", quando se procura obter uma certa liquidez de recursos que permita à empresa reagir bem aos movimentos externos do mercado, adaptando-se a novas situações e amortecendo os impactos de mudanças na estrutura industrial ou econômica. Também as "atitudes em relação a riscos" tomadas pelos empresários têm fundamental importância para a flexibilidade de ação da instituição, sendo que a personalidade, a experiência, o treinamento e os objetivos pessoais dos administradores serão combinados em diferentes atitudes estratégicas em relação aos riscos.

Segundo Kotler⁽⁸⁾, "os objetivos são a expressão do caminho que a empresa pretende seguir; a estratégia é o projeto final para se chegar lá...é um plano de batalha derivado dos elementos de *marketing*, finanças e produção". Para Porter⁽⁹⁾ "o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas". Este autor apresenta como ponto de partida para a metodologia analítica

(8) KOTLER, P. (1976) Marketing (edição compacta), São Paulo, Atlas, 1980 - pp.87

(9) PORTER, M. (1980) Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1986 - pp.16

do seu livro, um método "clássico" para a formulação de estratégias, representados nas figuras da "Roda da Estratégia Competitiva" e do "Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada".



Nesta Roda, a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. No centro estão as metas da empresa, uma definição geral do modo como ela deseja competir, e seus objetivos econômicos e não-econômicos. Os raios da Roda são as políticas

operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas; tais políticas devem originar-se de, e refletir, as metas, devendo estar conectadas entre si. Dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais básicas, uma vez especificadas, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa.

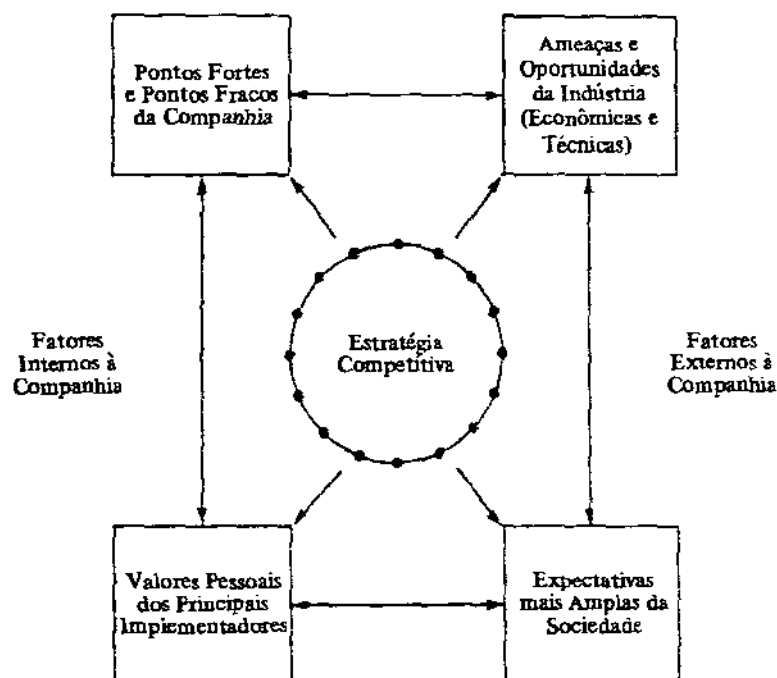


FIGURA I-2 Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada

A formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar 4 fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e fracos da empresa são seu

perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, etc. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e fracos combinados com os valores (o que para Penrose significa a combinação de "recursos físicos e humanos" com o "espírito empreendedor") determinam os limites internos - à empresa - da estratégia competitiva que se pode adotar.

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo; as ameaças e oportunidades deste definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais. A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica, analisada por Porter através do exame de um conjunto de "5 forças competitivas": 1) Ameaça de entrada (considerando nível das barreiras à entrada, como as economias de escala, diferenciação do produto, acesso a canais de distribuição, vantagens de custo, etc.); 2) Pressão dos produtos substitutos; 3) Poder de negociação dos compradores; 4) Poder de negociação dos fornecedores; 5) Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e outros.

Estes 4 fatores - Pontos Fortes e Fracos da Companhia, Valores pessoais dos principais implementadores, Ameaças e Oportunidades da Indústria, Expectativas mais amplas da sociedade - devem ser considerados antes da empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas.

Pode-se observar, nos autores acima apresentados, um traço em comum, que diz respeito à maneira de se encarar as possibilidades de crescimento de uma empresa. A visão que permeia tais estudos é de que o determinante último do desempenho de uma organização está mais em sua própria estrutura interna do que nos limites ditados pela estrutura industrial e/ou do mercado.

Esta visão fica bem explícita na teoria de Penrose, a qual coloca sua ênfase principalmente no desempenho do "espírito empreendedor", diferenciando até as formas de "serviços" diferentes que um mesmo conjunto de recursos - "físicos" e "humanos" - podem oferecer, conforme forem combinados pelo empresário. Para ela não existe um limite à expansão da empresa, apenas existe limite ao ritmo desse crescimento, devido à dificuldade de se incorporar à direção empresários com as habilidades necessárias. Assim, fatores que se apresentam normalmente como "limites à expansão", tais como escassez de capital, mercado saturado,

queda de demanda, etc., podem ser tranquilamente contornados pelo empresário que possui "habilidade para obter fundos", "versatilidade empresarial", etc. Na visão de Ansoff, os "objetivos" são importantes instrumentos de administração, determinantes das ações estratégicas e desempenho da empresa; porém, ele não deixa de considerar outros fatores exógenos de influência, como as "responsabilidades", "restrições", características e oportunidades do meio concorrencial externo.

Porter já é bem claro em incluir a análise estrutural de indústrias como sendo de fundamental importância para se determinar o padrão e intensidade de concorrência que, por sua vez, é indispensável para se formular uma estratégia competitiva de uma organização. Porém, o autor considera sempre que toda e qualquer estrutura é passível de mudanças provocadas por empresas que podem atuar no mercado e modificá-lo a seu favor. Tais empresas se utilizam de estratégias competitivas (genéricamente abordadas como "liderança do custo total", "diferenciação do produto" e "enfoque" de determinado segmento de mercado e/ou produto), sempre visando evidenciar seus próprios "pontos fortes" e atacar os "pontos fracos" dos concorrentes; para isso procuram analisar a concorrência, interpretar os "sinais de mercado", conhecer os "movimentos competitivos", para estar apta a penetrar em qualquer brecha de mercado que apareça e aproveitar as oportunidades que surjam. Desta forma, o autor defende que

sempre existirá um meio de uma unidade empresarial desencadear movimentos no mercado que promovam sua ascensão, i.é., sempre existem oportunidades de expansão para o bom analista e estrategista de empresas.

Existe, porém, uma outra linha de estudos sobre movimentos de empresas na qual a *estrutura do mercado* prevalece como determinante último do desempenho e crescimento das organizações empresariais, ou seja, os limites e oportunidades oferecidos às empresas de um determinado mercado estão, em última instância, ligados à estrutura deste.

O tema "*estrutura de mercado*" pode ser concebido, segundo Possas⁽¹⁰⁾, num modelo de estrutura-conduta-desempenho, que é muito utilizado pela literatura da organização industrial, tanto na descrição e análise de informações empíricas quanto nas tentativas de interpretação teórica. Neste modelo, considera-se a concentração de mercado, substituibilidade de produtos configurando homogeneidade de diversificação, e as condições de entrada. As principais contribuições teóricas ligadas a este enfoque são de J.Bain e Sylos-Labini.

Bain⁽¹¹⁾ analisa as "barreiras à entrada", principalmente no mercado oligopolístico, enfatizando a relevância dos impedimentos à livre entrada

(10) POSSAS, M.L. (1985) Estruturas de Mercado em Oligopólio, 2a.ed., Nacitec, São Paulo, 1987

(11) BAIN, J. (1956) Barriers to New Competition, Cambridge, Mass., Harvard U.P.; (cap.I: "A importância da Condição de Entrada", trad.port. Campinas, IE/Unicamp, mimeo)

para a estrutura de mercado e formação dos preços em oligopólio. Sua preocupação central é explicar a natureza e o nível das barreiras à entrada e para isso propõe a mensuração do nível desta através da relação "maior preço que impede a entrada versus preço competitivo" (ou seja, margem de lucro), surgindo daí sua primeira formulação da teoria do "preço-limite" como meio de impedir a entrada de concorrentes no mercado. As vantagens das empresas estabelecidas em uma indústria sobre as potenciais entrantes se refletem no grau em que as primeiras "podem elevar seu preço acima de determinado nível competitivo sem atrair novas entrantes"⁽¹²⁾. Essa "condição de entrada" é estável, sujeita a mudanças somente no longo prazo, por isso funciona como determinante estrutural e co-reguladora de conduta e desempenho empresarial. Os determinantes da "condição de entrada" (vantagens das empresas estabelecidas) são basicamente: vantagens absolutas de custo, vantagens de economias de escala, e vantagens de diferenciação do produto, sendo que esta última inclui economias de escala específicas de promoção de vendas, item de importância assinalada tanto por Bain como por Labini.

Uma importante contribuição foi dada por Labini, ao tentar compatibilizar a "teoria das barreiras à entrada" com a aplicação dinâmica do "Princípio do Custo Total". Trata a questão da possibilidade de entrada com exemplos numéricos, analisando em que condições convém às

(12) BAIN, J. (1956), op.cit., pp.5

empresas dominantes (pressupõe que as maiores empresas têm poder de manipular preços) aceitar a coexistência com as menores e em que condições convém abrir guerra de preços. Porém, esse modelo, devido às suas próprias hipóteses simplificadoras, se restringe ao "oligopólio concentrado" (de acordo com a tipologia proposta por Labini, a ser citada), homogêneo e sem outras barreiras à entrada senão as motivadas por economias de escala.

Outra significativa contribuição diz respeito à tipologia de formas de mercado em oligopólio proposta por Labini, que se constitui em:

- "Oligopólio Concentrado", com "barreiras à entrada" fundamentalmente tecnológicas, baseadas em grandes vantagens de economias de escala.

- "Oligopólio Diferenciado", onde existem muitas empresas oligopolistas com custos e parcelas semelhantes (não existe "líder de preços"), tendo como barreiras à entrada a diferenciação do produto.

- "Oligopólio Misto", onde características dos dois anteriores se sobrepõem de distintas formas.

Assim, para Labini as principais barreiras à entrada são as tecnológicas e as que dependem dos gastos de venda com implantação, necessários para conquistar um número de consumidores adequado aos propósitos da firma... "Portanto, a barreira está na extensão do

mercado". (13)

Os trabalhos de Bain e Labini discutem como os aspectos de uma determinada estrutura de mercado afetam a conduta e o desempenho das empresas em oligopólio. As obras de Steindl avançam no sentido de que incorporam elementos necessários para se analisar a dinâmica do processo competitivo, discutindo determinantes a longo prazo da constituição e transformação da estrutura em oligopólio, questionando, por exemplo, se o maior tamanho de uma empresa significa ou não vantagens competitivas.

Em "Small and Big Business" (1946), Steindl se apóia em evidências empíricas, observando as condições de convivência de firmas grandes e pequenas, com grandes disposições de tamanho, e a não verificação do movimento "de baixo para cima" (onde critica a analogia da floresta de Marshall, ou seja, a transformação das pequenas em grandes e a decadência destas últimas). Observa também que existem outras vantagens associadas ao tamanho, independentes das economias de escala tradicionais (ex: acesso ao crédito, que é mais difícil para as pequenas empresas) e isto implica numa maior resistência das empresas, quanto maior o seu tamanho, ou seja, existem maiores "taxas de mortalidade" para as pequenas empresas. Assim, Steindl observa que certas economias são disponíveis somente a partir de um certo tamanho de firma, abaixo do

(13) LABINI, P.S. (1956) Oligopólio e Progresso Técnico, Rio de Janeiro, Ed. Forense Universitária, 1979, cap.2, pp.104

qual não se tem acesso a elas. Por outro lado, se existem economias de escala abertas às pequenas empresas, as grandes também terão acesso, ou seja, verifica-se uma assimetria trazendo vantagens sempre para as maiores, o que implica que as pequenas nunca possam ter taxas de lucro mais altas que as grandes. Segundo Steindl, existe uma hierarquia de taxas de lucro, determinada pelos diferentes tamanhos das firmas, com um "suave crescimento" de taxas de lucro à medida que o tamanho da firma cresce. Este processo de concentração existe especialmente onde as economias de escala são relevantes.

Steindl aborda outros temas em seu livro "Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano" (1952), como a questão da verificação de capacidade excedente planejada em indústrias oligopolísticas, seus determinantes e implicações. Outro tema de essencial importância tratado neste livro diz respeito aos "Padrões de Concorrência no Interior de uma Indústria". Supondo que as firmas investem apenas em sua própria indústria ou mercado (hipótese que posteriormente é relaxada) e que o aumento do "capital empresarial" é devido à acumulação interna a partir da retenção de lucros, ele divide os padrões de concorrência em "competitiva" e "oligopolista".

No caso da concorrência competitiva, existem inúmeros pequenos produtores, cuja margem de lucro bruto aumenta com o porte da empresa, devido às economias de escala. As firmas marginais são pequenas e

em número razoável de forma que respondem por uma parcela considerável da produção total da indústria em que atuam, mas obtém lucros apenas "normais" (a participação do grupo dessas empresas é mantida por meio de um aumento correspondente no seu número, conforme a indústria se expande e não pela expansão das pequenas firmas já existentes). As firmas com maiores margens de lucro acumulam recursos internos a uma taxa que cresce com o crescimento de sua vantagem diferencial (processo cumulativo); a partir daí, Steindl analisa o que pode ocorrer com a estrutura dessa indústria, se ocorre concentração (relativa ou absoluta) ou não, conforme a relação entre a taxa de expansão das firmas melhor situadas e a taxa de expansão da indústria como um todo.

No caso da concorrência "oligopolista", as firmas marginais têm uma margem de lucro acima do normal, portanto têm capacidade financeira de resistir e não são facilmente elimináveis. Têm capacidade de expansão se suas taxas de crescimento forem maiores que a taxa do mercado. Desta forma, conclui que no oligopólio, o aumento do ritmo de acumulação interna pode ser canalizado para a diversificação, por exemplo, não pressionando tanto no sentido de expansão da empresa - como ocorre no caso anterior.

No livro "Estruturas de Mercado em Oligopólio", Plessas reconstrói os principais momentos da trajetória da teoria microeconômica do oligopólio,

ressaltando as contribuições passíveis de incorporação(*) que são principalmente as de J.Bain, Sylos-Labini e J.Steindl, em obras já citadas) num novo quadro teórico centrado na estrutura e dinâmica dos mercados na indústria capitalista moderna. A nova tipologia proposta deve levar em conta, basicamente dois fatores: 1o.) Componentes de estrutura do mercado - barreiras à entrada, como síntese da natureza e dos determinantes da concorrência num dado mercado oligopolístico, abrangendo tanto a concorrência potencial como a interna; 2o.) Estratégias de concorrência, fortemente determinadas pelo primeiro. O conceito de "concorrência" deve ser o princípio unificador básico dos componentes do quadro das estruturas de mercado, sendo este conceito entendido em caráter mais amplo, que permita fundar teoricamente a análise dinâmica dos mercados no capitalismo.

A tipologia apresenta-se da seguinte forma:

1) Oligopólio Concentrado: existem poucas possibilidades de diferenciações dos produtos pois estes são de natureza homogênea (ex: insumos básicos industriais, tais como aço, cimento, materiais químicos, etc.); alta concentração técnica, com poucas unidades produtivas detendo parcela substancial da produção do mercado, devido às economias de escala, que constituem neste caso importantes barreiras à entrada; elevado capital inicial mínimo. As principais estratégias de concorrência são a redução de custos e

aumento da capacidade produtiva à frente da demanda (manutenção estratégica de capacidade excedente).

2) Oligopólio Diferenciado: diferenciação do produto é importante, sendo a forma principal de concorrência (ex: bens de consumo em geral, especialmente os não-duráveis); as barreiras à entrada são as economias de escala de diferenciação.

3) Oligopólio Diferenciado-Concentrado ou Misto (caracterizado originalmente por Labini): diferenciação de produtos e busca de inovação são formas de competição associadas a requisitos de escala mínima de eficiência (ex: bens de consumo duráveis, como automóveis, equipamentos eletro-eletrônicos, eletrodomésticos, etc.). As barreiras de entrada se devem tanto a economias de escala técnicas, como principalmente a economias de diferenciação. As principais estratégias de concorrência são as combinações de planejamento de excesso de capacidade e diferenciação do produto.

4) Oligopólio Competitivo: concentração relativamente alta da produção, isto é, algumas empresas detêm participação relativa considerável no mercado, o que autoriza a tratá-lo como oligopólio. Porém, as formas de competição podem se realizar em preços, para ampliar as fatias de mercado de unidades melhor situadas, em virtude da coexistência com

empresas "marginais", relativamente pouco resistentes à eliminação mas que ocupam espaço não desprezível no mercado. Esta configuração é encontrada principalmente na produção de bens de consumo não-duráveis cuja possibilidade de diferenciação sistemática é limitada (ex: têxtil, calçados). A inexistência de economias de escala importantes, técnicas e de diferenciação, ou ainda a convivência de tecnologias muito díspares restringe tanto a concentração do mercado quanto o nível das barreiras à entrada de empresas de qualquer parte, dificultando a realização de margens de lucro elevadas. Embora frequentemente haja possibilidade de diferenciações do produto, a concorrência se realiza predominantemente em preços. A capacidade de investir adiante da demanda é quase inexistente no oligopólio competitivo (restringe-se às empresas "progressivas", em melhor situação que as demais concorrentes); a ampliação de capacidade tende a seguir atrelada ao crescimento - exógeno - do mercado.

5) Não-Oligopólio: mercados competitivos, desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada; competição em preços.

Com essa tipologia, o conceito de *oligopólio* ganha novo sentido: deixa de ser definido pelo pequeno número de concorrentes e passa a ser encarado como uma *classe de estruturas de mercado* caracterizadas pela

existência de importantes barreiras à entrada, senão para todos os tipos e/ou tamanhos de empresas que o compõem, ao menos para as maiores e/ou mais progressivas. Assim, segundo Possas, as estruturas de mercado configuram padrões de concorrência a partir de elementos da estrutura técnico-produtiva e do processo competitivo, sendo que uma indústria não pode estar classificada em mais de uma estrutura.

Porter utiliza o conceito de "meios industriais" para diferenciar os vários tipos de estruturas industriais, e cada meio é baseado numa dimensão estrutural da indústria (concentração, ciclo da indústria, posição estratégica global, etc.). São classificados em:

1) Indústria Fragmentada: aquela em que nenhuma empresa possui parcela de mercado significativa, nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Geralmente as barreiras à entrada são pouco significativas - do contrário não poderiam se formar tantas organizações de pequeno porte - e, embora esta seja a principal condição para fragmentação, não é suficiente para explicá-la. A indústria fragmentada geralmente possui alguma ou algumas outras causas associadas, como por exemplo, "as necessidades variadas do mercado" (preferência dos compradores fragmentada), "acentuada diferenciação do produto" (geralmente o porte grande de uma empresa torna-se incompatível com uma imagem de exclusividade do produto),

etc.

2) Indústria Emergente: indústria recentemente formada ou reformada, criada por alterações tecnológicas, alterações nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores ou outras alterações econômicas e sociais que elevam um novo produto ou serviço ao nível de uma nova oportunidade potencialmente viável de negócio.

3) Indústria Madura: indústria que já passou pela fase de rápido crescimento, encontrando-se na fase de crescimento moderado. A maturidade pode ser retardada por inovações ou outros eventos que estimulem o crescimento contínuo dos participantes.

4) Indústria em Declínio: aquelas que sofrem um declínio absoluto de vendas unitárias no decorrer de um período constante.

5) Indústrias Globais: aquelas formadas por empresas que concorrem em vários mercados nacionais ou geográficos em conjunto, isto é, com sistemas de fabricação e base de concorrência coordenados a nível mundial. O conceito é diferente de companhia multinacional, no sentido de que as últimas possuem unidades em vários mercados nacionais funcionando como se fossem "unidades domésticas" - efetuando

todo o processo produtivo internamente -, enquanto as indústrias globais aproveitam vantagens oferecidas em diferentes mercados nacionais para a realização de partes do processo produtivo - ou do produto - que são mandados prontos para outras unidades, havendo um tipo de divisão internacional de tarefas, cada qual executada onde se apresentam mais facilidades.

A classificação de Porter não é exaustiva como a de Possas, pois faltam outras dimensões a se considerar (não-fragmentada, não-global, etc.), mas tem a vantagem de ser mais flexível no sentido de que uma indústria pode estar classificada em mais de uma estrutura, por exemplo, indústria global-emergente, global-fragmentada-madura, etc. Como as dimensões de classificação são diferentes, abordando diferentes aspectos da mesma realidade, e ambas são taxonomias, podem ser consideradas como complementares, usando as várias combinações para definir melhor uma indústria, por exemplo: oligopólio diferenciado-fragmentado-em declínio, oligopólio diferenciado-concentrado-global-maduro, oligopólio diferenciado-em declínio, oligopólio competitivo-global-emergente, oligopólio competitivo-fragmentado, etc.

Observamos, então, que alguns autores, na análise do desempenho de empresas, enfatizam mais os fatores estruturais da indústria como determinantes

das possibilidades de crescimento de uma organização; outros dão mais importância ao desenvolvimento interno à firma de instrumentos organizacionais e adaptativos ao meio ambiente, baseados em características próprias de cada unidade, onde se pode sempre - com muito talento empresarial - contornar situações exógenas desfavoráveis e até revertê-las em oportunidades de crescimento para a empresa.

Na realidade, existem estruturas industriais onde o fator "meio ambiente" influencia e limita marcadamente o campo de ações de cada empresa, tendo portanto grande importância enquanto determinante das possibilidades de crescimento. Mas, também existem aq cada meio devem ser examinadas, e sempre atreladas à análise do estágio em que se encontra cada indústria, uma vez que estas passam por diferentes fases em seu ciclo de vida.(14)

Para não cairmos no particularismo da afirmação de que "cada caso é um caso", é sempre válido atentar para um padrão classificatório de estruturas industriais, que certamente estarão associadas a um certo padrão de concorrência, que por sua vez traçarão alguns parâmetros para a convivência de diferentes e cada meio devem ser examinadas, e sempre atreladas à análise do estágio em que se encontra cada indústria, uma vez que estas passam por diferentes fases em seu ciclo de vida.⁽¹⁴⁾

(14) Como propõe a teoria do "Ciclo de Vida do Produto" - um dos conceitos mais antigos para prever o curso provável da evolução da indústria - onde a indústria passa necessariamente pelas seguintes fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Sua aplicabilidade

Para não cairmos no particularismo da afirmação de que "cada caso é um caso", é sempre válido atentar para um padrão classificatório de estruturas industriais, que certamente estarão associadas a um certo padrão de concorrência, que por sua vez traçarão alguns parâmetros para a convivência de diferentes organizações nesta indústria. Porém, qualquer classificação não deve ser encarada como uma análise exaustiva do meio industrial, onde os padrões de ação das empresas ali estabelecidos serão sempre respeitados e rígidos.

O mais importante é considerar que praticamente todas as indústrias possuem um potencial - com variados graus - de transformação estrutural, como por exemplo, as variações nas barreiras à entrada, na concentração, na ameaça de produtos substitutos, etc. Conforme Porter⁽¹⁵⁾, o ponto de partida para a análise da evolução da indústria é a metodologia da análise estrutural baseada nas fontes básicas das 5 forças competitivas; para ele, as mudanças na indústria terão importância estratégica caso possam afetar essas 5 forças.

Existem alguns processos dinâmicos previsíveis e interagentes que ocorrem em toda indústria, de

generalizada é discutível, pois (1) nem todas as indústrias chegam necessariamente ao declínio, algumas sequer chegam à maturidade; e (2) pode ocorrer "profecia autocumprida", fazendo com que a crença do empresário no declínio da indústria leve à adoção de medidas que acabam por desintegrá-la realmente.

(15) PORTER, M. (1980), op.cit. - (cap.8: Evolução da Indústria)

uma forma ou de outra, embora sua velocidade e direção variem, como por exemplo, as mudanças a longo prazo no crescimento da indústria, que é a força mais onipresente que conduz a mudanças estruturais. O crescimento populacional sempre expande o mercado, aumentando a demanda potencial, principalmente no caso dos bens de consumo; as tendências nas necessidades dos consumidores sempre variam no decorrer do tempo, com as variações de estilos de vida, filosofia, e condições sociais da população compradora; mudanças na qualidade e custo dos produtos substitutos afetam a demanda de um produto; a capacidade de cada empresa de expandir seu grupo de clientes (penetração de mercado) através de alterações no produto, na estratégia de *marketing*, etc. Todos esses movimentos, dentre outros, conduzem a uma reestruturação da indústria.

É justamente esta característica dinâmica das estruturas que se deve considerar na análise do desempenho e potencial de crescimento das empresas, juntamente com suas potencialidades individuais, inseridas num contexto econômico em que elas se desenvolvem.

3. CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DO DESEMPENHO DA EMPRESA EM ESTUDO

Pretende-se aqui analisar as principais características do desenvolvimento da "empresa N" em sua fase inicial, com o intuito de se compreender quais foram os aspectos mais importantes dos processos decisórios e estratégias adotadas que determinaram o seu bom desempenho durante o período de 1984 a 1990. Optou-se, para isto, por se realizar um estudo exploratório baseado no exame de dados colhidos junto à empresa, através de entrevistas (cujo roteiro se encontra ao final deste capítulo), aliado a algumas observações gerais da autora sobre o setor de calçados, tanto o de produção como o de comercialização.

A seguir se apresentam as informações obtidas, organizadas em 7 blocos, a saber: 3.1) A Empresa; 3.2) O Produto; 3.3) O Processo Produtivo; 3.4) Estrutura de Custos e Política de Preços; 3.5) Mercado e Vendas; 3.6) Situação Econômica-Financeira; e 3.7) Perspectivas.

3.1 A EMPRESA

A "empresa N" foi fundada em 1984, em Campinas, com a regularização do registro da firma, obtenção da inscrição na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, C.G.C.M.F. e etc. A estrutura societária foi celebrada sob a forma de sociedade comercial e industrial por quotas de responsabilidade limitada, nos termos do Decreto-Lei No.3708 de 10 de janeiro de 1919.

O "alvará" para funcionamento só foi obtido em 1985, pois o local em que a empresa foi instalada, apesar de ser em área destinada à indústria, era considerada "zona vermelha", ou seja, zona sujeita à autorização especial. Mas, antes mesmo da liberação para o seu funcionamento, a empresa já estava em plena atividade, o que trouxe, inclusive, alguns atritos com órgãos de fiscalização.

Inicialmente havia três sócios, com participações societárias iguais, porém, um deles entrou com cerca de 80% do capital necessário aos investimentos, sendo que os demais participaram com experiência e conhecimentos específicos do setor, bem como o domínio dos processos produtivos; um deles possuía conhecimento completo no campo de comercialização e vendas de calçados, pois já trabalhava nesta área há algum tempo e, portanto, mantinha bons

contatos nesse sentido. De qualquer forma, o montante do capital inicial necessário não era tão grande, por isso não houve tantas dificuldades.

No primeiro mês de atividades a empresa contava com nove empregados, que conheciam o ramo e tinham experiência na produção de calçados, mas logo este número aumentou. A produção era feita conforme as encomendas, mesmo que fossem em pequenas quantidades ou que o comprador sugerisse alguns modelos e exigisse determinadas características do produto. Tais encomendas eram provenientes dos contatos realizados pelo sócio que cuidava das vendas, pois este já conhecia bem o mercado e muitos clientes potenciais, e estes clientes eram geralmente lojas pequenas, na região de Campinas e principalmente do interior do estado de São Paulo e Minas Gerais.

As instalações iniciais da empresa se localizavam numa área ampla sob uma residência (garagem e quintal), as máquinas e equipamentos eram reaproveitados, constituindo um conjunto básico para a produção de calçados, sem nenhuma sofisticação técnica, como será visto no próximo item.

A empresa planejava apenas "crescer", tanto em termos de qualidade do produto quanto em conquista do mercado, e ambos os objetivos eram interdependentes.

3.2 O PRODUTO

Sabe-se que o setor calçadista, enquanto produtor de bens de consumo "semi-duráveis"⁽¹⁶⁾, possui vários segmentos produtivos, sendo que alguns deles apresentam uma dinâmica bem diferente da predominante no setor, configurando uma diversidade de "grupos estratêgicos"⁽¹⁷⁾, com produtos bem diferenciados entre si, e dirigidos a diferentes segmentos de mercado. Nesse sentido, observaram-se vários tipos de classificação para tais grupos e subgrupos dentro da indústria de calçados, variando desde considerações formais oficializadas, passando por padrões formalizados por organizações de empresários, até classificações de uso corrente entre os agentes do ramo.

Para exemplificar, podemos citar a tipologia do IBGE - Censo Industrial, 1980 - onde as indústrias são classificadas conforme sua Situação (rural/urbana), Classe (Indústria Extrativa ou de Transformação), Gênero (Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecido), Grandes Grupos (Fabricação de Calçados para homens, mulheres e crianças - exclusive calçados ortopédicos

(16) Cf. Schmidt, Ângela. *Gerência de Exportação no Brasil: Um Estudo Exploratório*, in *Revista de Administração*, IAE/FEA/USP, São Paulo, abr/jun 1978; citado em Barbieri, T., 1986, cap.1.

(17) Cf. definição de Porter, 1980, cap.7.

e para segurança industrial), Grupos (1- Fabricação de calçados com solados de qualquer tipo, exclusive para esporte; 2- Fabricação de calçados para esporte; 3- Fabricação de chinelos e sandálias; 4- Fabricação de tamancos; 5- Fabricação de calçados não especificados ou não classificados), e Subgrupos (1.1- Fabricação de calçados de couro; 1.2- Fabricação de calçados de material plástico; 1.3- Fabricação de calçados de tecidos e fibras; 1.4- Fabricação de calçados de outros materiais).

Uma classificação mais simplificada é utilizada pelo SICESP (Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado de São Paulo), segundo a qual o mercado brasileiro de calçados se divide em: 1) Calçados de Couro; 2) Calçados para Esporte; 3) Calçados de Borracha e Material Plástico; 4) Calçados de Outros Materiais.

Porém, observou-se que entre os empresários do ramo existe um outro tipo de classificação corrente para os diferentes subgrupos industriais que não está determinada apenas pelos caracteres citados acima, não se submete apenas a uma divisão rígida conforme tipos de materiais utilizados na fabricação, a diferenciação é baseada também no nível de qualidade do calçado e tipo de mercado a que se dirige.

Podemos incluir a "empresa N" no Grupo 1 da classificação do IBGE, por exemplo, mas não podemos afirmar com certeza se ela se insere no Subgrupo 1.1, 1.3 ou 1.4; ou mesmo na classificação do SICESP, tal empresa

poderia tanto se situar na categoria 1 como na 4; tudo isto sem levar em consideração a segmentação por sexo e faixa etária dos consumidores. Nesta forma, fica claro a necessidade de um outro tipo de denominação para segmentos da indústria de calçados, mais baseada em características específicas do mercado.

Observou-se, então, que na realidade existe uma grande diferenciação de subgrupos no setor calçadista, principalmente no interior do "Grupo 1" (Cf. IBGE), que pode-se visualizar da seguinte forma:

- Calçados Infantis - Sejam modelagens simples, tradicionais ou que acompanhem a moda, sem significativa diferenciação masculino/feminino, com durabilidade baixa.
- Calçados "de Moda" - Calçados em estilo esportivo em geral, ou "semi-social", cujas características principais são a constante variação nos modelos conforme tendências da moda - seja em cores, materiais ou estilo - e durabilidade bem menor em relação aos modelos tradicionais de sapatos ou tênis, isto é, produtos de curto ciclo de vida no mercado, cuja taxa de frequência de compra é alta. Existem determinadas linhas que são unissex, por exemplo, "canadian", "dock-side", etc.) e outras exclusivamente femininas.
- Calçados Tradicionais - Modelos clássicos e sociais, geralmente em couro, onde a diferenciação masculino/feminino é mais importante (por exemplo, mocassins, sapatos sociais masculinos em couro, sapatilhas, scarpins ou sapatos de

salto alto), a qualidade e durabilidade destes calçados costumam seguir um padrão mais rígido.

Importante ressaltar que dentro destas "classes" propostas ainda existem subdivisões conforme as matérias-primas utilizadas e principalmente conforme o nível de qualidade dos calçados produzidos, o que determina diretamente o nível de renda e classe social dos consumidores potenciais, ou o inverso, sendo o nível da qualidade determinado pela classe de consumidores-alvo que a empresa pretende atingir. De qualquer forma, ficou claro que a divisão do setor calçadista em subgrupos ou segmentos não obedece padrões rígidos ou critério único, seja baseado em tipo de matéria-prima utilizada ou modelo do produto. Pode-se perfeitamente encontrar empresas que fabricam, por exemplo, calçados de estilo tradicional, masculino e/ou feminino, utilizando material sintético, cujo mercado-alvo é a classe baixa; ou fabricantes de calçados "de moda" exclusivamente em couro, de excelente qualidade e voltados para as classes média e alta, e várias outras combinações possíveis.

A "empresa N" optou por entrar no mercado pelo segmento de calçados populares, de custo e qualidade baixos, utilizando materiais sintéticos, tecido ou lona, couro de baixa qualidade ("raspa") e solados de borracha. Durante os 5 anos subsequentes houve constante elevação no nível de qualidade dos calçados produzidos, tanto no que diz respeito à qualidade das matérias-primas utilizadas quanto a

outros fatores técnicos como modelagem e aperfeiçoamento no processo produtivo, o que determinou sensível melhora no acabamento do produto. Assim, dentro do segmento de calçados femininos "de moda", as linhas de produto oferecidas pela empresa evoluíram em estilo e qualidade, e hoje constituem-se basicamente de calçados de couro, "nobuck", e camurça, em estilo esportivo ou "semi-social", que acompanham as tendências da moda; este realinhamento dos produtos permitiu que se conquistasse nova faixa de consumidores mais exigentes, direcionando portanto seu mercado-alvo para as classes médias, e diminuindo as vendas para faixas de baixo poder aquisitivo.

A evolução da qualidade dos calçados foi uma condição indispensável para que a empresa se firmasse perante a concorrência e pudesse ampliar seus mercados, já que "o mercado de calçados de baixa qualidade, voltado para classes populares tem seu limite e geralmente serve como trampolim para os fabricantes desenvolverem melhor seus produtos", segundo o empresário entrevistado, que considera seus produtos como sendo de "qualidade média, nem excelentes, nem ruins". Para ele, os dois fatores principais para se expandir a participação no mercado são a manutenção do referido nível de "qualidade média" e adaptabilidade às tendências da moda: "Ultimamente a moda tem sido calçados de couro, mas se mudar para borracha, por exemplo, nós temos que nos adaptar." Ele considera que este segmento em que atua é o que apresenta maiores possibilidades de expansão,

mesmo sabendo que existem inúmeras empresas concorrentes (na mesma faixa, entre pequenas e médias, embora com níveis de tecnologia e de qualidade do produto bem variáveis), pois a evolução das vendas está diretamente ligada à expansão da própria população, desde que se mantenha um nível mínimo de renda - principalmente para as classes médias - que permita um nível de consumo "normal".

3.3 O PROCESSO PRODUTIVO

A "empresa N" iniciou suas atividades utilizando máquinas de "segunda mão" muito simples, que executavam as funções básicas mínimas exigidas para a confecção de um calçado, dentro de um processo dito industrial, ou seja, um nível primário de mecanização. Para isso foram necessárias 5 máquinas, a saber: um "balancim de corte" (para cortar solas e palmilhas); uma "pespontadeira" (para costurar peças); uma "rachadeira" (para "rachar" o couro, aparar e afinar para fazer a conformação da palmilha); uma "lixadeira" (para aparar, lixar e dar acabamento executado por outro funcionário que operava o "balancim de corte"; 3) a Costura ou Pesponto das peças componentes do cabedal era realizada por um funcionário que operava a "pespontadeira"; 4) a Conformação da Palmilha era dada por um operador da respectiva máquina; 5) a Montagem, colocação do cabedal sobre uma forma de

plástico e união com a palmilha, era realizada por dois funcionários; 6) o Franchamento era realizado por um operador da "lixadeira", que inicialmente aparava e lixava o calçado (cabSolado executado por outro funcionário que operava o "balancin de corte"; 3) a Costura ou Pesponto das peças componentes do cabedal era realizada por um funcionário que operava a "pespontadeira"; 4) a Conformação da Palmilha era dada por um operador da respectiva máquina; 5) a Montagem, colocação do cabedal sobre uma forma de plástico e união com a palmilha, era realizada por dois funcionários; 6) o Franchamento era realizado por um operador da "lixadeira", que inicialmente aparava e lixava o calçado (cablém do que, ao se comprar novas máquinas devia-se contratar novos operadores para estas.

A empresa prosseguiu criando condições para o reinvestimento em máquinas que logo passaram a ser adquiridas diretamente de fornecedores especializados ou seja, novas), e até 1989 o conjunto de máquinas - então com cerca de 96 unidades - já apresentava um outro perfil, com tecnologia "avançada", porém dentro dos limites da qualidade do equipamento nacional.

Para manter o perfeito lém do que, ao se comprar novas máquinas devia-se contratar novos operadores para elas.

A empresa prosseguiu criando condições para o reinvestimento em máquinas que logo passaram a ser adquiridas diretamente de fornecedores especializados ou

seja, novas), e até 1989 o conjunto de máquinas - então com cerca de 96 unidades - já apresentava um outro perfil, com tecnologia "avancada", porém dentro dos limites da qualidade do equipamento nacional.

Para manter o perfeito funcionamento do maquinário e diminuir o ritmo de seu desgaste, contratou-se um mecânico fixo para os serviços de limpeza, lubrificação e reposição de peças para as máquinas; segundo o empresário, "as máquinas bem cuidadas trabalham melhor e podem durar a vida toda", sendo que este horizonte ilimitado de vida pode ser reduzido por fatores tais como desatualização tecnológica, queda de produtividade, etc. Mas, em sua avaliação, devido à situação geral de obsolescência da indústria nacional, ainda vai demorar algum tempo para que tecnologias ultrapassadas sejam definitivamente abandonadas.

A eficiência do controle de qualidade também é um fator que depende do nível de tecnologia instalada na empresa, sendo que quanto mais cedo - nas primeiras etapas do processo produtivo - e em maior número de etapas produtivas se realizar o controle, melhor será a qualidade do produto; porém, tal rigor só é observado nas grandes empresas da indústria de calçados, com modernos sistemas de modelagem e corte de peças computadorizados, que permitem alta precisão e homogeneidade do serviço e, conseqüentemente, menores índices de perda de materiais e peças rejeitadas. Na "empresa N", como na grande maioria das outras - segundo o empresário - o controle de qualidade é

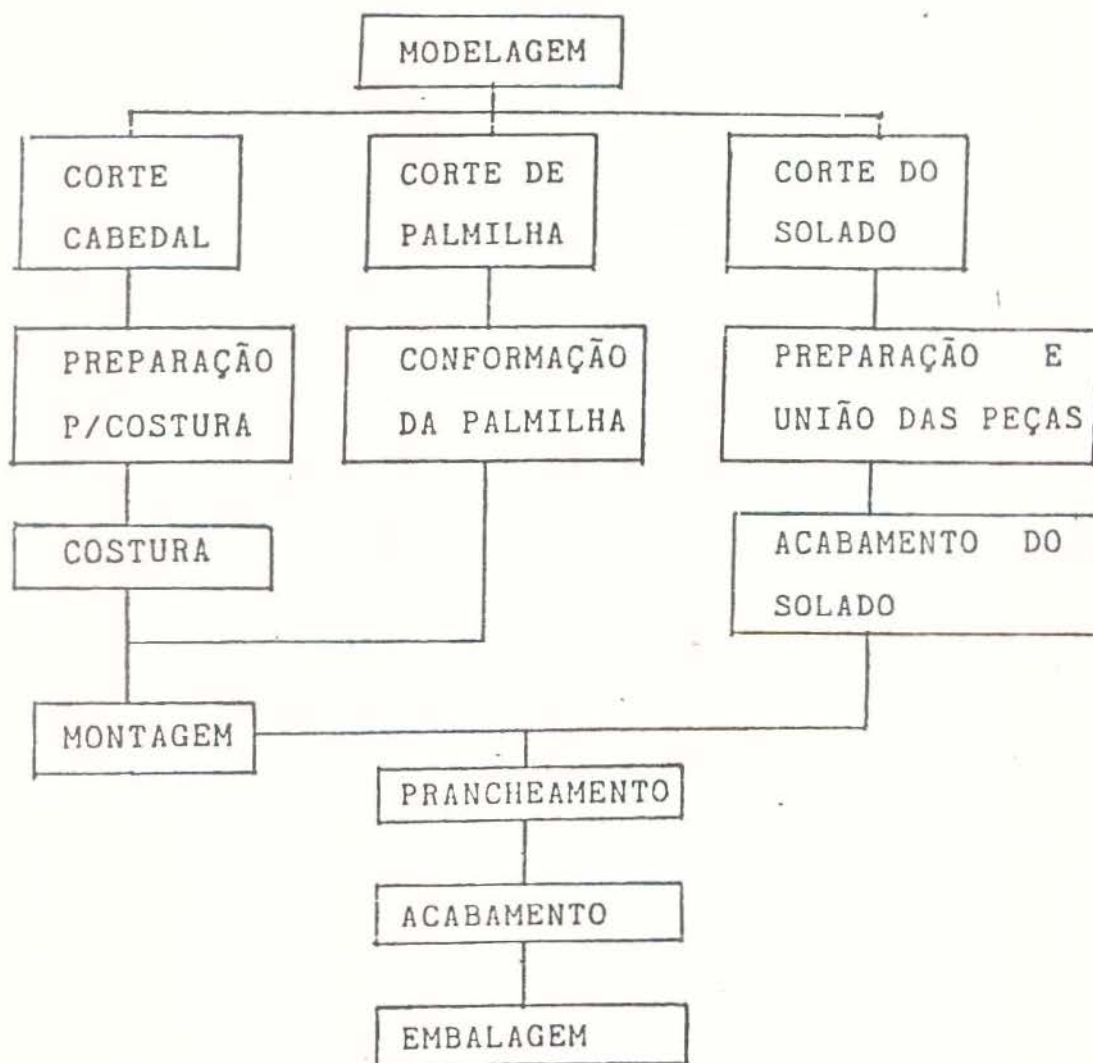
realizado pelos próprios operários especializados, já no final da operação, quando se encaixa as peças cortadas e costuradas (cabedal) ao solado ("montagem", cf. o Fluxograma), sendo que nesta fase, se as peças não se encaixam bem, ficam perdidas. Nos termos da tabela I.4 apresentada no capítulo I, a empresa se incluiria na categoria B.

Mesmo que a empresa apresente condições de investir na ampliação de capacidade produtiva e qualidade técnica é necessário, antes de tudo, observar as condições de expansão do consumo determinadas, por sua vez, pela conjuntura econômica: "investimentos em máquinas novas sempre deixam para trás máquinas ociosas, o que implica num custo de se implantar inovações, custo este que só poderá ser compensado com uma resposta positiva no incremento das vendas".

As condições de competitividade dos calçados no mercado, além dos preços praticados, têm como determinantes a qualidade da matéria-prima utilizada e acabamento do produto, este último por sua vez, está diretamente vinculado à incorporação de inovações tecnológicas. A "empresa N" utiliza equipamentos e máquinas nacionais, sempre procurando acompanhar as novidades do mercado, embora na avaliação do empresário, tais "novidades copiadas" cheguem ao país com uma defasagem tecnológica de cerca de 10 anos, em relação ao desenvolvimento industrial do setor a nível internacional. Os investimentos da empresa,

FIGURA 1

FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO/FASES CARACTERÍSTICAS BÁSICAS



até 1989, incorporavam constantemente as "inovações" do mercado nacional de equipamentos e máquinas para a indústria de calçados, o que não tem ocorrido atualmente devido às dificuldades gerais e incertezas do panorama econômico para investimentos produtivos. Isto implica num aumento da defasagem - que é em parte estrutural - em relação ao padrão de qualidade e tecnologia internacional: "as empresas nacionais de grande porte, exportadoras, têm condições de acompanhar com menor defasagem as novas tendências e avanços tecnológicos da indústria calçadista internacional, mas os pequenos fabricantes não têm segurança para crescer".

A importação de máquinas mais modernas é vista com interesse pela empresa, pelo fato de possibilitar aumento de produtividade e qualidade do produto com a incorporação de tecnologia mais avançada, mas só poderia ser efetuada num contexto econômico que permitisse maior segurança ao planejamento dos investimentos, pois torna-se desvantajoso o aumento da capacidade produtiva instalada - o que implica em gastos de implantação de inovações e custos de desativação de tecnologias antigas - se a evolução das vendas não permitir que esta seja utilizada.

A capacidade ociosa tem se apresentado como a variável mais flutuante, principalmente a partir de 1987, oscilando conforme as condições de consumo da população. Em plena capacidade a empresa já chegou a produzir 1300 pares por dia (28600 pares/mês, em média), ocupando 160 funcionários, mas frequentemente tem

atravessado períodos em que a capacidade utilizada varia entre 50% e 30%.

Quanto à mão-de-obra especializada, existe certa concorrência entre as fábricas para alocação desses operários - cuja concentração é maior nas regiões tipicamente calçadistas como Franca, Birigui, Porto Alegre - o que acaba por elevar seu custo no mercados, também tem se procurado desenvolver novas formas de organização produtiva, utilização mais racional de matérias-primas e espaço, além de designs mais exclusivos, com modelagens próprias desenvolvidas por profissionais contratados pela empresa.

A produtividade da empresa é considerada boa pelo entrevistado, em relação aos demais concorrentes de pequeno e médio portes, sendo uma média de 7 pares /funcionário/dia. A evolução da produtividade foi certamente favorecida pela contínua incorporação de máquinas mais modernas (entre 1984 e 1989), pelo treinamento constante dos operários e pela aquisição de experiência ao longo dos anos, principalmente na alocação de espaço físico e encaideamento de atividades do processo produtivo. Porém, como a característica principal deste segmento da indústria calçadista é o acompanhamento da moda - com constantes alterações de modelagem, cortes das peças, solas, etc. - acaba por implicar em oscilações periódicas nos níveis de produtividade por operário, atéporação de máquinas mais modernas (entre 1984 e 1989), pelo treinamento constante dos operários e pela aquisição de experiência ao longo dos

anos, principalmente na alocação de espaço físico e encadeamento de atividades do processo produtivo. Porém, como a característica principal deste segmento da indústria calçadista é o acompanhamento da moda - com constantes alterações de modelagem, cortes das peças, solas, etc. - acaba por implicar em oscilações periódicas no níveis de produtividade por operário, até poração de máquinas mais modernas (entre 1984 e 1989), pelo treinamento constante dos operários e pela aquisição de experiência ao longo dos anos, principalmente .

Fora do âmbito interno da empresa, não existe um grau elevado de contratação de serviços; possuem um modelista fixo e eventualmente se contrata serviços de profissional independente para fazer um determinado lançamento de modelo ou coleção, ou simplesmente para se obter novas idéias e opiniões externas à empresa. Pretende-se implantar sistema de processamento de dados para dinamizar o setor administrativo, mas por enquanto existem problemas com a realocação de espaço físico na empresa.

Finalizando, ao apresentar os principais aspectos e problemas observados no processo produtivo, sistematizados na tabela I.5, obteve-se confirmação do empresário quanto aos itens 1, 7,8 e 10, e confirmação parcial quanto aos itens 3, 4 e 6.

3.4 ESTRUTURA DE CUSTOS E POLÍTICA DE PREÇOS

No cálculo do preço de venda dos produtos da empresa são computados todos os custos de materiais (matéria-prima e componentes), serviços (mão-de-obra, fretes, despesas gerais) e administração (despesa financeira, comissão de vendedores, impostos), sobre os quais se aplica uma margem de lucro, que pode variar de 20% a 50%, conforme as condições do mercado e da economia em geral. Este sistema de determinação do preço é muito praticado no setor, mesmo pelas empresas maiores.

Assim, sendo que a grande maioria das empresas do setor formam seus preços a partir dos custos gerais, apresentarão preços mais competitivos aquelas que conseguirem reduzir ao máximo seus custos, mantendo - e de preferência aumentando - o nível de qualidade do produto e melhorando a organização e eficiência de sua estrutura.

Os gastos com salários costumam ser da ordem de 15% dos custos totais, isto porque a empresa sempre procura manter uma folha de pagamento enxuta, ou seja, manter número de funcionários adequado ao nível da produção (o que tem sido um problema frente às variações das vendas, que será melhor discutido no item 3.7).

O gasto com materiais representa - segundo cálculos feitos pelo empresário - cerca de 60% do custo total, sendo que esta porcentagem elevou-se desde a criação da empresa, à medida que foi-se utilizando materiais mais caros na composição dos calçados (couro de melhor

qualidade, solados, etc.). O couro figura como componente de maior peso no custo das matérias-primas, sendo que seu preço é determinado pelo dólar - assim como o de alguns produtos químicos derivados de petróleo, e também a cola, composta à base de látex importado - subindo, portanto, atrelado às variações de câmbio para esta moeda. Os solados também tiveram uma trajetória de custos ascendente, à medida que evolui a qualidade dos calçados; outros componentes de acabamento - como cadarços, detalhes, etc. - têm menor influência no custo. Também foi crescente o gasto com "formas de *nylon*" utilizadas na montagem do calçado, pois para se manter uma certa variedade de modelagens é necessário um estoque diversificado de tais formas.

É muito importante que se tenha uma pessoa ou departamento responsável pelas compras, que saiba onde e como contactar os melhores fornecedores e realize com eficiência a difícil tarefa de negociação de preços e prazos de pagamento. Normalmente os prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores variam em torno de 28 dias, sendo que o recebimento das vendas geralmente é parcelado em 30, 45 e 60 dias; isto leva a um esforço constante por obter melhores condições de compra de materiais, que serão mais facilmente conquistadas por empresas que tenham um "bom nome na praça", ou seja, que tenham responsabilidade e pontualidade no cumprimento de seus compromissos.

3.5 MERCADO E VENDAS

A estrutura do mercado - na visão do empresário - é competitiva e bem diversificada em termos de porte dos estabelecimentos, capacidades de diferenciação e qualidade dos produtos das empresas; porém, apresenta poucas dificuldades à entrada de novas empresas no ramo, principalmente no que diz respeito aos investimentos iniciais; tem-se acesso relativamente fácil ao mercado de máquinas e equipamentos, mão-de-obra especializada (dependendo da região existe maior ou menor facilidade) e materiais em geral. A principal barreira consiste em conseguir realizar uma certa quantidade de vendas que permita garantir uma receita mínima e possibilite um bom nível de acumulação inicial de lucros ("gastos de vendas com implantação", citado por Labini, cf. cap.2 deste trabalho), sendo que nisto está implícito o desafio maior de manter o funcionamento da empresa - arcando com todos os custos de produção - durante um certo período até que se realizem as vendas e que se coordene os prazos dos recebimentos aos compromissos de pagamentos da empresa.

A partir do momento em que já se penetrou no "mercado marginal", com produtos de baixa qualidade e baixo custo, o próximo desafio é "crescer", seja ampliando sua fatia no mercado de calçados populares, seja melhorando a

qualidade do produto e se dirigindo a outras faixas de consumidores.

No início foi de fundamental importância o fato de um dos sócios ter conhecimento e contatos amplos com várias lojas da região de Campinas e interior do estado de São Paulo e Minas Gerais, por ter trabalhado anteriormente como vendedor autônomo de calçados. Estes profissionais fazem o contato entre os inúmeros fabricantes - iniciantes, pequenos ou até médios - e a rede de comércio varejista, que também possui inúmeros estabelecimentos; geralmente trabalham com um conjunto de produtos variados, de diversas empresas e com diferentes níveis de qualidade e preço, apresentando-os para os lojistas, que terão assim um amplo leque de escolha para as mercadorias que desejam vender. Desta forma, havendo conhecimento do ramo de comercialização por parte do empresário ou um contato deste com algum vendedor autônomo, sempre existe uma "porta de entrada" para os pequenos produtores apresentarem seu calçado no mercado; obviamente que de início as lojas acessadas não são aquelas que mantêm uma clientela de médio ou alto poder aquisitivo, e sim aquelas que procuram oferecer certa variedade de calçados "para todos os gostos e bolsos", não sendo muito rigorosos na escolha de seus fornecedores.

Conforme a empresa foi adquirindo confiabilidade dos varejistas - tanto em termos de qualidade do produto como em cumprimento de prazos de entrega e preços razoáveis - se tornava mais fácil a expansão de seu mercado

e aumento das vendas em mercados já conquistados, entrando então num processo de auto-reforçamento, isto é, conforme aumentavam as vendas podia-se acumular reservas e reinvestir na própria empresa - em matéria-prima, mão-de-obra e principalmente máquinas mais eficientes - elevando constantemente a qualidade dos produtos, produtividade, comprimindo custos, o que reestimulava as vendas.

Nesse processo foi se diferenciando progressivamente o produto, difundindo sua marca - principalmente entre o comércio calçadista - como forma de identificar o calçado à empresa produtora, sua idoneidade e padrão de qualidade, e conquistando o gosto dos consumidores.

Uma mudança muito importante, decorrente deste contínuo processo de diferenciação e identificação do produto no mercado, foi uma relativa "reversão" das relações entre o fabricante e os comerciantes do produto, no sentido de que a "empresa N" passou a não ter mais nenhum tipo de dificuldade de apresentação e aceitação dos seus calçados nas lojas - fossem elas pequenas ou grandes, de nível médio ou alto - tornando a necessidade do "esforço de vendas" muito menor e, em certos casos até eliminando-a; mais do que isto, a empresa passou a ser requisitada não só pelos clientes já adquiridos, como também novas lojas, seja diretamente ou através dos vendedores. Observou-se também entre os consumidores diretos um aumento da identificação da marca; uma vez que neste segmento de calçados femininos "de

moda" (ou "modinha", como chama o empresário) é comum que as pessoas procurem e se identifiquem com uma determinada linha de calçados sem se ater inicialmente à marca, quando passa-se a reconhecê-la é sinal de que os produtos tiveram ampla aceitação.

Devido a esta mudança no quadro das relações da empresa com seus consumidores indiretos, permitiu-se melhores condições de negociação em favor da primeira, e até um certo grau de seletividade em relação às lojas que requisitassem seus produtos, fazendo com que as vendas se dirigissem prioritariamente aos estabelecimentos de melhor posição no mercado. Os clientes, como já foi dito, eram inicialmente lojas pequenas com participação pouco significativa - ou algumas até "marginais" - no mercado em que atuavam, geralmente localizadas em cidades menores da região de Campinas e interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais. Mas, foi-se penetrando paulatinamente num conjunto de lojas maiores, melhor situadas e mais exigentes em suas compras, principalmente na cidade de Campinas, sendo que já em 1985/86 a "empresa N" atendia aos requisitos exigidos pelas redes calçadistas mais tradicionais da região, e também algumas lojas menores, porém com uma clientela mais selecionada.

Após ter adquirido uma boa posição no mercado, a participação em algumas feiras de calçados levou a "empresa N" a receber pedidos para exportação de alguns países europeus - principalmente Portugal e Espanha -

através de escritórios de comércio exterior, os quais foram recusados. Segundo o empresário, dentro da estrutura produtiva que a empresa apresentava seria muito difícil atender aos pedidos do exterior sem deixar de atender ao mercado interno cativo, tornando-se arriscado dar prioridade de atendimento ao mercado externo, que está muito mais sujeito a oscilações; além do que "a fiscalização e as exigências burocráticas incomodariam a empresa".

Mesmo sem participar do mercado externo de calçados a empresa reconhece que os movimentos deste a afetam, por exemplo, quando caem as vendas para os EUA, os exportadores nacionais tentam colocar sua produção no mercado interno e, como esta possui alta qualidade e preços proporcionalmente razoáveis - devido à elevada eficiência e modernização dos grandes produtores - acabam por acirrar a concorrência entre os produtores nacionais de calçados de qualidade média e alta: "Quando as exportações vão bem o mercado para as pequenas e médias empresas fica favorecido".

No mercado interno, o empresário considera como concorrentes principais as empresas de pequeno e médio porte, produtoras de calçados similares a nível de qualidade - "calçados de qualidade média" - e dirigidas para o mesmo público consumidor, ou seja, mulheres de classes intermediárias.

Como "esforço de vendas", apartir do citado momento de "reversão", a empresa tem procurado manter a boa qualidade do produto, o compromisso com o gosto dos

consumidores, preços competitivos, prazos factíveis aos lojistas, pontualidade nas entregas, enfim, "uma política de bom relacionamento no mercado" que, conforme o empresário, tem sido o suficiente para sustentar uma quantidade de vendas satisfatória, dentro dos limites últimos da conjuntura econômica atual.

Uma forma muito importante de comunicação com o mercado é o contato direto com o comércio varejista através das Feiras organizadas pelo setor, onde as empresa têm sua melhor oportunidade de expor seus produtos aos potenciais compradores intermediários, que afluem de todas as regiões do país, e também do exterior. Participam de tais eventos os melhores e maiores fabricantes do país, grande parcela das empresas médias, parte das inúmeras pequenas empresas e bem poucas iniciantes, que já tenham estabelecido algum contato com o grupo de expositores que lhe facilite o acesso.

A "empresa N" começou a participar da "Franca" e "Couro Moda" já em 1986, e a partir de então houve um grande impulso para a disseminação de seus produtos por todo o mercado nacional (exceto região Norte), não mais se restringindo às regiões próximas, contatadas inicialmente por vendedores autônomos.

As promoções e propagandas dirigidas ao consumidor final não são praticadas pela empresa; segundo o empresário, se houvesse um esforço para difundir a marca através de publicidade provavelmente haveria um impacto

imediatos sobre a demanda - porque os produtos têm alta aceitação no mercado e preços razoáveis - ao que a empresa não estaria preparada a atender prontamente, pois tem havido graves problemas principalmente com relação à compra de matéria-prima de boa qualidade, o que dificulta um aumento imediato da produção.

3.6 SITUAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

A empresa não mantém dados exatos organizados sobre as quantidades vendidas e demais variáveis importantes para análise, por isso o empresário não tem condições de confrontar a trajetória dos negócios realizados vis-à-vis os diferentes períodos econômicos - cada qual com suas peculiaridades, "planos", etc. - de maneira pormenorizada. Procurou-se neste bloco da entrevista associar as informações fornecidas aos conhecimentos sobre a sucessão de diferentes conjunturas do período aqui observado. Ao final deste capítulo apresentam-se as tabelas III.1, com alguns dados da "empresa N" comparados com dados das maiores empresas do setor de calçados, e III.2, com dados da "empresa N" comparados com algumas amostras de empresas de calçados de couro, do Brasil todo e de São Paulo.

O capital inicial da empresa foi constituído por poupança prévia dos sócios, sendo que a maior parte ficou a cargo de apenas um deles, conforme foi dito no item 3.1. Foi aplicado cerca de 85% em capital fixo (máquinas, equipamentos e demais requisitos de instalação), o que

equivaleria hoje a aproximadamente Cr\$ 12.000.000, e o restante utilizado como capital de giro (cerca de Cr\$ 2.000.000). Este último foi suficiente para financiar apenas os primeiros lotes de produção, e logo se fez necessário realizar empréstimos, inicialmente particulares, e posteriormente passou a negociar duplicatas em bancos comerciais, quando a empresa já apresentava um razoável volume de vendas que pudesse avaliar o crédito. Foi uma fase crítica de implantação da firma, com grandes esforços de venda, penetração no mercado e estabelecimento de relações com compradores e fornecedores, mas, por incrível que pareça, o grau de endividamento neste período era baixo.

A conjuntura econômica favoreceu este processo de crescimento, pois em 1984 o país passava por um período de recuperação da crise recessiva de 1981/83, sendo que a produção industrial do setor de calçados cresceu 14,84% em relação ao ano anterior (conforme dados do IBGE - Indicadores Conjunturais da Indústria - índices da Produção Industrial por Setores da Matriz - 1984). Em 1985 já se apresentavam aumentos nas taxas de salário mínimo real, consumo privado e produção de bens de consumo, tendências que se reforçaram em 1986 - devido ao impulso do Plano Cruzado - quando se registrou a maior taxa de expansão de investimento e consumo dos anos 80, chegando ao auge da recuperação iniciada em 1984.

Nos três primeiros anos - de 1984 a 1986 - portanto, a situação de expansão do investimento e consumo a

taxas mais elevadas do que o próprio crescimento do produto interno bruto favoreceram enormemente o desenvolvimento da "empresa N", o que, aliado aos esforços de ampliação das vendas e elevação da qualidade do produto, fez com que se desse um salto considerável para um patamar mais elevado de organização empresarial, acumulação e poder de mercado.

Já em 1987 houve reversão do quadro de aquecimento da economia, com grande desaceleração do ritmo de crescimento do produto, queda na produção e emprego industrial, quedas dos salários reais, do consumo privado e investimento agregado; entretanto, as vendas da empresa tiveram um bom desempenho, principalmente após a segundo trimestre, quando houve o lançamento de um determinado modelo - já para o inverno - que obteve grande sucesso. Tendências recessivas se acentuaram em 1988 - com quedas nas taxas de consumo e investimento, além da queda do produto global da economia - porém, a empresa recebeu significativa injeção de capital (cerca de 40% do ativo fixo existente na época) proveniente da entrada de um novo sócio, sendo que dois dos anteriores saíram da sociedade; tal investimento foi direcionado para aquisição de novos equipamentos mais modernos, que propiciaram um salto tecnológico significativo, aumentando a produtividade e qualidade do produto. Mesmo com a escalada inflacionária as vendas não foram ruins, mas a partir deste período a empresa já começou a sentir certas restrições, vindas do meio econômico exógeno, que poderiam afetar seu ritmo de crescimento.

As incertezas, dificuldades para administrar custos, oscilações na demanda e elevação das taxas de juros fizeram com que os empresários aumentassem sua participação no mercado da especulação financeira, com frequentes "manobras para ajeitar os prazos de recebimento e pagamento, de forma que permitisse colocar o dinheiro no over por alguns dias" - o que era prática normal e quase obrigatória do setor privado na época.

Em 1989 o desajuste econômico continuava, porém houve uma pequena recuperação do consumo privado: o crescimento do setor de bens de consumo não-duráveis foi de 3,23% e do setor de calçados 3,67% (IRGE, op.cit.- 1989). Isto permitiu que a "empresa N" tivesse um bom desempenho neste ano, marcado por mais um aporte de capital, investidosdd basicamente em novas tecnologias - desta vez da ordem de 60% do capital fixo constituído - trazido por um novo sócio. Mas a tendência do final de 1989 - de queda na produção industrial e investimentos em geral - se acentuou no início de 1990, e posteriormente com o Plano Collor, que desestabilizou completamente todos os ramos de negócios.

A partir de então, o empresário considera que o desequilíbrio foi generalizado para todos os setores da economia, desestabilizando o mercado financeiro, aumentando as taxas de juros, desestruturando preços relativos e caracterizando um perfil de demanda extremamente instável: "Estamos trabalhando sem previsão dde novos investimentos, pois falta segurança às empresas...não temos

tido condição sequer de prever a demanda".

Na opinião do empresário, nenhuma das políticas de incentivo a pequenas e médias empresas e de fomento a alguma atividade específica do setor, das quais ele teve conhecimento até então, tiveram algum efeito positivo prático: "Na realidade não funcionam e o acesso a algumas vantagens propostas envolve muita burocracia...o sistema de impostos e principalmente as condições de crédito impostas pelo Governo são completamente desarticuladas e desestimulantes aos novos investimentos".

Para se oferecer um mínimo de condições para o bom desenvolvimento do setor de calçados, bem como para todos os demais, seria necessário estabelecer uma política econômica estável principalmente no que tange às taxas de juros.

3.7 PERSPECTIVAS

Em vista do quadro recessivo que apresenta a economia atual do país, procurou-se captar quais foram os principais movimentos da empresa no período recente (pós Plano Collor), alguns problemas correntes e as perspectivas do negócio, conforme a opinião do empresário entrevistado.

No início de 1990 a empresa produzia em média 700 pares por dia, empregando 120 funcionários; após

15 de março, foi-se dispensando mão-de-obra progressivamente, pois as condições da demanda não permitiam que se arcasse com a manutenção de tal nível de empregados. "Acredito que não é interessante a nenhuma empresa deste setor dispensar funcionários devido à dificuldade de se recrutar mão-de-obra especializada num momento posterior, principalmente na região de Campinas, que não é tipicamente calçadista. Além da mão-de-obra especializada ser mais cara tanto no momento de contratação como na demissão (devido aos encargos trabalhistas, que chegam a atingir 74% do valor do salário), temos o custo do seu treinamento, por isso não é interessante demitir após realizados estes investimentos em pessoal, a não ser que a situação realmente não permita cumprir com todos os pagamentos".

Devido à instabilidade do mercado, um dos maiores problemas tem sido ajustar o nível de capacidade produtiva corrente, pois máquinas podem ser facilmente desativadas em caso de queda cíclica da demanda, mas o ajuste do número de operários é mais complicado, pelos fatores expostos acima: problemas na hora de demitir - pagamento de encargos, perda do investimento em treinamento, etc. - e na hora de eventual readmissão - relativa escassez de mão-de-obra especializada, tornando-a mais cara.

Outro problema que foi agravado pelas políticas econômicas recentes é com relação à prática de elevadas taxas de juros, o que inviabiliza a tomada de empréstimos e o giro do capital variável: "Com uma taxa de

juros de 40% a 43% sobre o desconto de duplicatas é extremamente difícil de se trabalhar...se não podemos contar com o banco para facilitar as atividades da empresa estamos quebrados". Na opinião do empresário, é mais fácil dispensar serviços de intermediação bancária quando se tem condições de negociar razoavelmente prazos de compra com os fornecedores, mas, no caso de pagamento da folha de salários, por exemplo, é muitas vezes indispensável o financiamento temporário dos bancos.

E falando em prazos negociados com fornecedoras, cabe lembrar que, embora a empresa tenha sempre mantido boas relações de negociação com estas, em tempos de crise os prazos concedidos para se saldar as dívidas caem inevitavelmente; os 28 dias normalmente concedidos passam a ser 10 ou até 6 dias.

Nos elos posteriores da cadeia, os problemas enfrentados tem sido, além da própria queda da demanda, os cancelamentos de pedidos e inadimplência dos compradores, tanto grandes como pequenos. Geralmente estes propõem duas alternativas ao fabricante, quando este entrega a mercadoria: ou aceitam flexibilizar as condições de recebimento ou aceitam a devolução do lote encomendado. A empresa então se vê obrigada a optar por acumular estoques ou recorrer a empréstimos a taxas de juros astronômicas para financiar seus gastos correntes.

A situação, portanto, é claramente caótica, em vista dos desequilíbrios gerais da economia,

consequência de sucessivas políticas econômicas e monetárias de impacto, e muitas vezes até contrainflacionárias no decorrer dos últimos anos. Várias empresas do setor, de diferentes portes e segmentos se queixam, e não só neste setor, como nos elos anteriores e posteriores da cadeia produtiva, e não só nesta cadeia produtiva, como em todos - ou quase todos - os setores da economia.

"Apesar da inflação ser um mal social e econômico, se existe e ainda assim faz com que tudo gire, os que souberem lidar bem com esta situação podem continuar realizando seus negócios... se existe crescimento na economia, compensa. A situação se agrava quando o governo toma medidas 'estabilizadoras', que acabam sendo 'paralisadoras' da sociedade, tanto na produção como no consumo", conforme afirma o empresário.

Portanto, para se pensar em qualquer tipo de expansão da empresa hoje, é necessário que se retome os níveis de produção máxima já atingidos, ou seja, que se ocupe a capacidade ociosa existente para depois realizar novos investimento. O que tem limitado a capacidade produtiva existente, segundo o empresário, está pouco, ou nada ligado às condições de concorrência do mercado, e sim às possibilidades de dinamização da economia e principalmente de recuperação do poder aquisitivo da sociedade, uma vez que o mercado total para calçados é determinado pela disponibilidade de gasto corrente da população no consumo de bens não-duráveis.

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA Na Empresa

Este Roteiro de questões procura abranger vários pontos relevantes para a análise do desempenho da empresa estudada, em relação a:

- Produto
- Processo Produtivo
- Estrutura de Custos
- Política de Preços
- Mercado
- Situação Econômica e Financeira.

Entretanto, não se pode perder de vista que o objetivo da análise é obter uma visão geral e dinâmica do desempenho da empresa ao longo dos seus 7 anos iniciais de existência, abordando a trajetória de seus custos, utilização de matéria-prima, desenvolvimento de produto, financiamentos e marketing.

Enfim, procura-se, percorrendo o presente roteiro, ter uma visão geral dos fatores e estratégias que possibilitaram o bom desempenho e crescimento da empresa.

I.EMPRESA

- Data de fundação da empresa/ por quem?
- Estrutura organizacional inicial, no. de sócios, funções de cada um
- Participação societária
- Composição do capital inicial da empresa
- Linha de produtos/ qualidade inicial
- No. de empregados no início das atividades
- Mercados e estratégias de vendas iniciais
- Houve algum tipo de planejamento das metas futuras da empresa?

II.PRODUTO

- Caracterização geral
- Principais linhas/ produtos dos últimos 7 anos
- "Consumidor-alvo"/ segmento de mercado para o qual a empresa está voltada
- Quantidades produzidas dos principais produtos, desde o início das atividades da empresa
- Participação no faturamento da empresa das diferentes linhas de produto
- Houve alterações do produto e/ou linhas de produto?
- Quais as causas de tais alterações?
- Quais os itens que determinam a qualidade do produto? (matéria-prima, processo de produção, produto acabado, embalagem, etc.)

-O que a empresa tem feito para melhorar a qualidade do produto, que tipos de investimentos e em que setores?

-Existe na empresa um sistema de controle de qualidade? De que forma é realizado, e em que etapa da produção?

-Qual a conduta da empresa em relação a contratação de técnicos especializados, treinamento de mão-de-obra, etc.?

-De que forma a qualidade do produto afeta na concorrência com outras empresas? Quais outros fatores também influenciam na competitividade do produto (preço, propaganda, distribuição, vendas, etc.)?

-De que forma a introdução de inovações tecnológicas afeta o aspecto da competitividade do produto? Em que etapa do processo produtivo podem ser introduzidas tais inovações (produção, acabamento, etc.)?

-Como está a empresa em relação às possibilidades de inovação? Foram introduzidas inovações recentemente, ou pretendem introduzir?

-Qual a posição dos empresários em relação a estas possibilidades? As inovações trazem - ou trouxeram - vantagens significativas de custo, melhoras na qualidade do produto, etc.?

-A empresa acompanha o comportamento das concorrentes em relação a este aspecto? Tem condições de avaliar a evolução técnica de seus produtos em relação aos demais?

-Há desenvolvimento tecnológico, de alguma forma, dentro da empresa? (Como desenvolvimento de novos produtos, modelos, diferentes formas de utilização de matérias-primas, etc.).

II PROCESSO PRODUTIVO

-Descrição:-atividades sequências

-tipos e no.de empregados p/ cada atividade

-quantidades de matérias-primas

-máquinas utilizadas

-tempo de produção, etc.

-Especificação do equipamento:

-máquinas

-quantidades

-tempos de duração/ depreciação

-custos

-condições de aquisição

-origem (tecnologia nacional/importada)

-capacidade produtiva máxima instalada

-produção física por hora/dia

-capacidade produtiva "prática" (produção

permitida pelas condições em que o equipamento está
instalado)

-capacidade produtiva utilizada

-Avaliação do nível de utilização da capacidade produtiva
instalada e no.de turnos com que a empresa trabalha

-A que se atribui tal grau de utilização? (condições de
mercado, dificuldades de fornecimento de máquinas/ matérias-
primas/ mão-de-obra, etc.)

-Houve na empresa significativos aumentos de produtividade?

- Qual o número de empregados atual/qual o no.de empregados necessário para se trabalhar com capacidade máxima?
- Há contratação de algum tipo de consultoria externa à empresa?
- A empresa utiliza sistema de processamento de dados?

IV ESTRUTURA DE CUSTOS E POLÍTICA DE PREÇOS

- Matérias-primas: custos relativos de cada componente da produção. Qual dos insumos utilizados tem maior peso no custo do produto final?
- Salários pagos/ proporcionalna composição dos custos
- Proporção do capital fixo da empresa/ custos deste capital
- Houve alguma mudança desta proporção na história da empresa?
- Existem outros tipos de vantagens de custos?
- Como se formam os preços na empresa: a partir dos custos, do mercado ou ambos?
- Prazos de pagamentos:-oferecidos à empresa
 - concedidos pela empresa.

V MERCADO E VENDAS

- Como a empresa enxerga a estrutura do mercado em que atua?
- Como enxerga a sua posição neste mercado/ no segmento em que atua?

-O que a empresa considera como concorrentes? (empresas que fabricam o mesmo tipo de produto, atuam no mesmo mercado, ou ambos?)

-Com quem concorre diretamente? Pequenas, médias ou grandes empresas? Quais os principais concorrentes?

-Características concorrenciais, quais são? (qualidade do produto, apresentação, prazos de entrega, preços, atendimento ?)

-O que diferencia o produto da empresa dos de seus concorrentes: preços, qualidade, marca, prazos de entrega, estrutura de distribuição?

-Qual a estratégia que a empresa utiliza para sustentar sua diferenciação?

-Existe algum(s) tipo(s) de produto substituo? Quais poderiam ser citados como ameaças mais próximas?

-A empresa exporta/exportou/pretende exportar?

-Mesmo não participando do mercado externo, as variações dele afetam a indústria de alguma forma?

-Existem tendências de entrada de novos concorrentes no mercado? Como a empresa enxerga as possibilidades de movimentação neste mercado?

-Existem associações de produtores de calçados, sindicatos, etc.? Quais? Qual a função destes? A empresa participa de algum?

VENDAS

-Quais os produtos/linhas responsáveis por maior porcentagem das vendas?

- Existe sazonalidade nas vendas da empresa?
- Caracterização dos clientes por: localização, porte, poder de mercado, de negociação, etc.
- Formas de distribuição do produto: Tem pontos de venda próprios? Possui distribuidores/vendedores próprios? Trabalha com vendedores autônomos/representantes? Vende diretamente aos lojistas?
- O relacionamento da empresa com redes de lojas do varejo é importante?
- Existe seleção de clientes pela empresa?
- Quais as estratégias de comercialização atual e quais as inovações introduzidas neste aspecto durante os 7 anos iniciais da empresa?

ESFORÇO DE VENDAS (Propaganda e Promoção)

- Existe na empresa algum tipo de "esforço" neste sentido? Qual o percentual do faturamento da empresa que é dirigido a "esforço de vendas" e comercialização?
- Seria mais vantajoso direcionar tal esforço para os consumidores finais ou para o setor de comercialização (lojistas)?
- Qual a importância das Feiras, Congressos, etc.? Quais são os eventos dos quais a empresa participa?
- Quais as revistas e outras publicações específicas do setor que são mais importantes? A empresa acompanha tais informações regularmente?
- Faz publicações/ propagandas em tais revistas?

-Faz promoção de vendas (descontos oferecidos, atuação nos pontos de venda, participação em feiras, envio de catálogos, etc)?

VI SITUAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA DA EMPRESA

-Endividamento da empresa/participação de capital de terceiros/dados sobre alavancagem financeira, etc.

-Como a evolução dos juros afetou a situação financeira da empresa? Como superou/neutralizou os impactos negativos?

-Quais foram o melhor e o pior períodos enfrentados pela empresa em relação à conjuntura econômica?

-Como a empresa vê a situação econômica-financeira dos concorrentes? Se considera em posição de igualdade de condições neste aspecto?

-Quais são as políticas gerais da empresa na crise? Quem as decide e como são implantadas? A empresa busca diversificar/diferenciar produtos, reduzir endividamento, reduzir preços e/ou lucros, reduzir capacidade produtiva utilizada, novos mercados, investir na própria empresa, para enfrentar a crise econômica?

POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

-Privilegia os investimentos produtivos ou financeiros?

-Como são tomadas as decisões quanto a investimentos?

-Quais os fatores limitantes à realização de tais investimentos?

-Onde a empresa busca recursos (próprios, captação no mercado financeiro, participação de sócios, empréstimos)?

POLÍTICA ECONÔMICA

-Utiliza medidas da política econômica voltada para pequenas e médias empresas?

-Quais os sistemas de impostos, incentivos, créditos, etc. que podem ser aproveitados pela empresa?

-Como deveria ser uma política econômica voltada para o setor, o que deveria conter, e de que fatores dependeria para obter sucesso?

-O que a iniciativa privada já fez, ou pode fazer para melhorar o desempenho do setor como um todo?

-Avaliação do impacto das decisões macroeconômicas sobre a empresa, tais como Plano Cruzado, Verão, Collor, etc.

-Avaliação da crise atual, impactos sobre o desempenho da empresa e perspectivas de crescimento dentro deste quadro.

4. CONCLUSÕES

Traçou-se no capítulo anterior um perfil das características da empresa referentes a vários aspectos, assinalando as principais mudanças ocorridas no produto, processo produtivo, estrutura de custos, mercado e condições econômicas gerais. Com isto, aliado a mais alguns dados apresentados e comparados com demais empresas do setor, pôde-se ter uma idéia da trajetória evolutiva da firma em estudo.

A análise aqui proposta não teve como enfoque principal o exame financeiro exaustivo dos dados da empresa (mesmo porque não se teve acesso a muitos deles), tendo-se utilizado alguns números de seus balanços com o intuito único de se ter uma noção da magnitude e mudanças em variáveis básicas, como receita bruta, ativo e patrimônio líquido.

O objetivo deste trabalho está centrado em se identificar qual foi a linha de conduta seguida por uma empresa "marginal" para se estabelecer e fazer com que seus produtos tivessem condições de competitividade num mercado que é nitidamente muito amplo e heterogêneo em termos principalmente de condições tecnológicas de produção e porte dos produtores.

Desta forma, torna-se ilustrativa a análise de alguns critérios de classificação que procuram estabelecer rigorosamente o que são pequenas, médias e

grandes empresas (apresentados na Tabela IV). Porém, para os propósitos do presente estudo, tais segmentações técnicas não são relevantes, ou melhor, suficientes para se medir o grau de avanço real apresentado pela "empresa N", pois este deve ser considerado levando-se em conta principalmente a estrutura diversificada e competitiva do mercado e seu padrão peculiar de concorrência.

Baseando-se estritamente em definições técnicas sobre o que seja uma grande, média ou pequena empresa, corre-se o risco de se comparar equivocadamente empreendimentos de indústrias completamente diferentes, pois em cada uma delas existe um - ou mesmo vários - padrão de concorrência distinto, sendo que seus mercados também estão estruturados e segmentados distintamente.

No caso da classificação da empresa estudada, observou-se que conforme o critério que fosse usado obteria-se um diferente resultado, por exemplo, se fosse utilizado como base de definição do porte da empresa o número de funcionários, esta teria atingido o título de "média" ao ter ultrapassado o número de 100 empregados, e também o teria perdido em períodos de mais baixa produção, em que se ocupou menos mão-de-obra.

Em se considerando o valor do faturamento como parâmetro para o tamanho da empresa, sob a maioria dos critérios apresentados na Tabela IV a "empresa N" ainda se encaixaria como "pequena". Entretanto, pode-se considerar que houve uma "ascensão de classe" desta no sentido de que

seus demonstrativos de resultados passaram de "regime de lucro presumido" para "regime de lucro real", ou seja, pela mudança da base de cálculo para tributação pode-se inferir que ao menos sob o aspecto tributário-legal foi notada uma evolução na estrutura empresarial, já que as empresas que se enquadram no primeiro regime, por definição, são aquelas cujo capital social e receita bruta anual são suficientemente pequenos para tornar antieconômica a implantação de um sistema contábil organizado na forma requerida pelo fisco.

Enfim, é notável o caráter múltiplo e muitas vezes controverso dos critérios de classificação de empresas, mesmo porque não se deve esquecer que a segmentação por classes de tamanho das firmas são formuladas por diferentes entidades, em diferentes contextos e com variadas finalidades, como por exemplo, o atendimento diferenciado, programas de apoio a projetos industriais para pequenas e médias empresas, programas de crédito orientado, etc.

Por isso comprovou-se que para a finalidade desta análise é conveniente que se observe o grau de sucesso que a "empresa N" obteve primordialmente em termos de conquista de posição - tanto quantitativa como qualitativa - no mercado e qualidade do produto, sem com isso subestimar a importância da contribuição de dados técnicos e financeiros para se localizar a empresa no mercado.

O desenvolvimento de modelos de calçados de qualidade crescente foi realmente a prioridade da empresa ao estabelecer suas metas de crescimento, visando atingir um grupo de consumidores de poder aquisitivo intermediário, mas com preferência por produtos de boa qualidade e versáteis. Em virtude da estrutura do mercado observada, a empresa não teve que enfrentar "barreiras à entrada" significativas quanto à necessidade de capital, acesso à tecnologia, materiais, mão-de-obra, etc.; mas, embora não existam impedimentos sob estes aspectos, nada garante que um empreendimento tenha sucesso, pois algumas qualidades e conhecimentos prévios dos empreendedores tornam-se imprescindíveis.

A empresa iniciou atividades em condições econômica e tecnologicamente precárias, tendo acesso aos meios de produção como qualquer outro pequeno capital que desejasse entrar na indústria. Porém, uma vantagem importante que se teve foi um elevado grau de acesso aos canais de comercialização, ou seja, relacionamentos travados com vendedores autônomos já ativos no ramo há tempo suficiente para conhecer inúmeros potenciais compradores da empresa. Esta estrutura de distribuição comumente praticada contribui muito - e não se sabe até que ponto determina ou é determinada pela existência de inúmeras pequenas empresas - para dar oportunidades às fábricas iniciantes.

Pode-se concluir, então, que se existe algum nível de barreira à entrada das "firmas marginais" nesta

indústria, esta seria referente aos canais de comercialização, e também aos "gastos com implantação de vendas". Mas a situação é facilitada devida à aceitação ampla dos calçados "de moda" pelos consumidores finais, geralmente devido ao baixo custo, mesmo que os produtos sejam de qualidade baixa; isto garante que haja sempre um potencial grande de demanda, reforçado pelo curto ciclo de vida do produto.

Outra importante barreira a ser superada pelas pequenas empresas é a formação de capital de giro, fator que leva muitos iniciantes a desistirem do negócio, se não tiverem ao menos organização e boas condições de relacionamento com fornecedores e compradores. A "empresa N" se destacou neste sentido por ter sempre estado atenta a este aspecto e mantido pessoas devidamente capacitadas para comandar o departamento de compras. A constituição do capital de giro da empresa foi muito difícil pois, como foi dito, a partir dos primeiros lotes de calçados produzidos o capital próprio disponível para compra de materiais e pagamento dos demais compromissos já era insuficiente. A situação foi contornada com destreza pelos empresários, estabilizando posteriormente os fluxos de entrada e saída de dinheiro, graças à boa vendagem, muita organização interna e negociação com fornecedores. Estes fatores implicam diretamente nos custos e consequentemente nos preços dos calçados, que sempre foram mantidos em nível competitivo, pois a empresa procurou sempre compensar o uso de materiais

baratos com a eficiência na produção e comercialização dos produtos.

Embora o mercado de bens seja único, não existindo segmentação nítida que separe um "circuito inferior de produção" de um "circuito superior" - com maior qualidade e atuação tipicamente capitalista - existe efetivamente uma diferenciação entre produtos, uma "hierarquização" de produtores, e a indústria de calçados não foge à regra. Pode-se dizer, então, que a "empresa N" começou atuando na "base da pirâmide" de oferta em um mercado de estrutura oligopólica-competitiva, onde o espaço econômico para "empresas marginais" é limitado em última instância, pela competição entre os blocos de capitais das empresas oligopólicas do setor; estas possibilitam a inserção de pequenos produtores na estrutura econômica de forma intersticial, ou seja, nas "franjas" do mercado.

Tal forma de inserção de pequenas empresas no mercado é comumente encontrada na indústria estudada, onde capitais de variadas dimensões não se confrontam diretamente - mesmo porque as condições de competitividade são muito distintas - e, apesar disso, uma certa forma de delimitação do espaço econômico das empresas menores pelas maiores, com maior poder de mercado. Entretanto, a *dimensão ocupacional* ("densidade" do espaço ocupado por "empresas marginais") não está submetida pelas grandes empresas, isto é, pode existir grande número de pequenos produtores de calçados, proporcionando o mercado o espaço destinado a eles -

cujo tamanho já está delimitado. É provável que a variação do número destes produtores seja determinada pelas condições de expansão global da demanda e da economia em geral, havendo eliminação de grande parte deles em épocas de crise.

De acordo com as características da indústria de calçados apresentadas no Capítulo 1, é possível associar sua estrutura de mercado à descrição de "Oligopólio Competitivo", da tipologia elaborada por Mário Luiz Possas (citado no Capítulo 2). Neste tipo de mercado existe grande número de competidores em posição semelhante, sendo que as empresas maiores, embora não detenham uma parte significativa do mercado, exercem sobre ele uma liderança efetiva, que justifica sua classificação como oligopólio.

Para ilustrar esta afirmativa pode-se citar empresas calçadistas amplamente conhecidas, tais como Alpargatas, Vulcabras e Grandene, que são as 3 maiores desta indústria e têm condições econômicas, tecnológicas e poder de mercado suficiente para condicionar o espaço disponível aos pequenos produtores. Estes geralmente iniciam com produção de calçados baratos voltados para consumo popular, justamente num segmento onde estas empresas maiores podem atuar maciçamente, fornecendo produtos populares, baratos e com boa qualidade, devido às suas elevadas economias de escala. Mas, devido à extensão do mercado e alta taxa de reposição do produto (decorrente de sua reduzida durabilidade), pode-se dizer que existe espaço para inúmeros e diferenciados fabricantes. Porém, deve-se

ressaltar o estreito vínculo da demanda global por calçados - como para todos os demais bens de consumo não duráveis, ou "semi-duráveis" - com a taxa de crescimento geral da economia e poder aquisitivo da população.

No caso específico da "empresa N", acredita-se que as evidências de seu crescimento - apresentadas no Capítulo 3 - devam ser consideradas a partir do citado "momento de reversão", no contexto da mudança de seu posicionamento na estrutura do mercado em que atua. O "passo à frente" dado pela empresa provavelmente não tem magnitude significativa em termos de algumas variáveis financeiras (como receita operacional líquida, patrimônio líquido, rentabilidade, etc.), tanto que sob alguns critérios nem pode ser classificada definitivamente como de porte médio. Em termos de avaliação de sua participação no mercado nacional, torna-se praticamente impossível uma definição nítida, dado que existe uma incomensurabilidade desta variável em termos exatos, mesmo para as maiores empresas do setor. Desta forma, a proposta de compreensão das possíveis estratégias de crescimento de uma empresa "entrante" no setor de calçados - analisada a partir de um caso específico - procura se situar com base nas proposições teóricas que analisam a interação empresa *versus* meio ambiente econômico, seja pelo aspecto das estruturas industriais ou padrões de concorrência.

Neste sentido, pode-se notar que houve um período importantíssimo de transição para a empresa entre

1984 e 1987, a partir do qual definiu-se um novo posicionamento destas perante o mercado. Houve crescente incorporação de máquinas, equipamentos e métodos de produção mais modernos, aquisição de experiência e entrosamento da mão-de-obra especializada, aumento da eficiência e produtividade, contribuindo para efetivo controle sobre custos e melhoria técnica do produto. Tais fatores foram responsáveis pela "abertura de portas" de muitos compradores de importância no comércio varejista (que passaram a incluir a "empresa N" definitivamente nas suas listas de fornecedores) bem como pelo reconhecimento da marca e qualidade dos calçados pelos consumidores finais.

A esta reversão dinâmica de concorrência que se alude quando afirma-se que a "empresa N cresceu". Considera-se que houve uma transição da atuação em um mercado de "firmas marginais" relativamente fácil de se penetrar, com condições de entrada pouco rígidas, para um *mercado intermediário*; ou seja, ainda ocupa espaços intersticiais numa estrutura oligopólica, e - usando a terminologia de Steindl - ainda se inclui no caso de "concorrência competitiva", porém já passou de uma situação de "facilmente eliminável", não mais sendo passível de fácil eliminação pelas grandes empresas do mercado.

Tendo crescido empresarialmente, eliminaram-se muitos dos traços de "organização não tipicamente capitalista"⁽¹⁸⁾ que poderiam impedir uma maior

(18) Conforme comenta P.R.Costa Souza, 1980, Cap.1.

dinâmica da valorização do capital e expansão do campo de atuação da empresa (como por exemplo, no início era mais importante o nível de rendimento total dos proprietários, ao invés da "taxa de lucro" ser a variável chave para o funcionamento da empresa). Porém, num outro sentido (salientado por Penrose, cf. consta no Cap.2) notou-se que a estreita ligação entre os sócios- proprietários e a firma contribuiu para que as decisões tivessem alto grau de agilidade e flexibilidade, sempre visando o acréscimo de benefícios a longo prazo na empresa.

O padrão de concorrência do *mercado intermediário* em que a empresa atua continua sendo baseado em preços e diferenciação do produto, mantendo uma taxa de lucro média relativamente constante entre os demais produtores. Não é característico neste setor - como um todo - o confronto direto de capitais, nem mesmo entre as maiores empresas, dada sua conformação estrutural heterogênea e suas características de "indústria fragmentada" (cf. Porter, 1980, citado no cap.2).

Desta forma, acredita-se que a "empresa N" soube como aproveitar seus "recursos físicos", inicialmente precários, aliados às qualidades de um "espírito empreendedor" ("versatilidade", "habilidade para obter fundos", etc.), passando da antecâmara constituída pelas "empresas marginais", facilmente elimináveis, para formas de atuação tipicamente capitalista, e inserindo-se nas condições de competitividade - preço e qualidade - com

muitos dos produtores já tradicionais e bem situados na indústria de calçados.

Um último aspecto a se considerar, tão importante quanto as considerações acerca da forma da estruturação da indústria, são as condições conjunturais sob as quais a "empresa N" desenvolveu suas estratégias de crescimento. Como foi citado no item 3.6, iniciaram-se as atividades num período propício à expansão da produção de bens de consumo não duráveis em geral, o que possibilitou que a empresa se firmasse no mercado e estabilizasse suas finanças, "sobrevivendo" num posterior período de queda de atividades. O período crítico de 1989/90 encontrou a "empresa N" já em boas condições de enfrentar uma crise econômica, mesmo porque houve significativo aporte de novos capitais que promoveram suas condições financeiras.

Toda a discussão realizada é válida sob o pressuposto de que a economia, mesmo que em crise inflacionária, esteja crescendo a taxas razoáveis, que pelo menos acompanhem o aumento da população, não comprimindo ainda mais a renda *per capita* do país. É muito difícil que uma empresa iniciante, em qualquer setor que seja, consiga levar à frente alguma estratégia de crescimento - por mais brilhante que seja - numa economia desestabilizada política, monetária e produtivamente.

BIBILIOGRAFIA:

- ANSOFF, I. (1965) - Estratégia Empresarial, Mc Graw-Hill, São Paulo, 1977.
- BAIN, J. (1956) - Barriers to New Competition, Cambridge, Mass., Harvard U.P. (Cap 1: "A importância da Condição de Entrada", trd.port. Campinas, IE/UNICAMP, mimeo).
- BARBIERI, T. Aspectos do Problema de Distribuição no Setor de Calçados, dissertação de mestrado, IA/FEA/USP, São Paulo, 1986.
- CRUZ, Hélio N. - Alternativa e Difusão Tecnológica: O caso do Setor de Calçados do Brasil, Tese de Doutorado FEA/USP, São Paulo, 1976.
- INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS - Programa de Atualização Tecnológica Industrial - Couros e Calçados, São Paulo, 1988.
- KOTLER, P. (1976) - Marketing (ed. compacta), Ed. Atlas, São Paulo, 1980.
- LABINI, P.S. (1956) - Oligopólio e Progresso Técnico, 2a.ed. Ed.Forense-Universitária, Rio de Janeiro, 1979.
- MIRANDA, J.C. - Dinâmica da Economia Brasileira nas Décadas de 70 e 80, in Cenários da Economia Brasileira para a Década de 1980, IPT/FECAMP (mimeo), Campinas, 1990.
- PENROSE, E. (1962) - Teoria del Crecimiento de la Empresa, Ed.Aguilar, Madrid, 1962 (mimeo).
- PORTER, M. (1980) - Estratégia Competitiva, Ed.Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- PORTER, M. (1985) - Vantagem Competitiva, Ed.Campus, Rio de Janeiro, 1988.
- POSSAS, M.L. (1985) - Estruturas de Mercado em Oligopólio, Ed.Hucitec, São Paulo, 1986.
- PROCHNIK, V. & BASTOS, C.P.M. - Política Tecnológica e Industrial para o Setor de Calçados, in Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e a Constituição de um Sistema Nacional de Inovação no Brasil, IPT/FECAMP (mimeo) Campinas, 1990.
- SOUZA, P.R.Costa - Salário e Mão-de-Obra Excedente, in Emprego, Salários e Pobreza, Ed.Hucitec/FUNCAMP, 1980.
- STEINDL, J. (1946) - Small and Big Business, Oxford, Basil Blackwell, 1946 (Cap 1: "Marshall e a Firma Representativa", trad.port. Campinas, IE/UNICAMP, mimeo).
- STEINDL, J. (1952) - Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano, Col."Os Economistas", Ed.Abril Cultural, São Paulo, 1983.