1. APRESENTAÇÃO

Esta Tese de Doutorado foi originada em pelo menos sete anos de estudos e experiência prática específicos sobre os *clusters* de empresas produtoras de calçados, com foco na Indústria Calçadista Brasileira. O interesse pelo assunto iniciou nos anos de estudos e elaboração da dissertação de Mestrado, que versou sobre o tema da Indústria de Calçados, com o título: *Análise da Competitividade da Indústria de Calçados de Couro Bovino da Cidade de Franca* – São Paulo, 2001, sob a orientação do Prof Dr Oduvaldo Vendrametto, um dos estudiosos da cadeia carne-couro-calçados no Brasil.

O interesse pelo tema foi aumentado ainda mais quando da preparação do Projeto de Pesquisa para ser apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, um dos requisitos para o ingresso ao doutorado.

Aprovado o projeto de pesquisa, e definido o orientador da tese Prof Dr Nilton Nunes Toledo, um dos maiores conhecedores da estratégia competitiva, os estudos formais foram iniciados.

A pesquisa da literatura pertinente foi ampliada na Biblioteca da Escola Politécnica, intensificaram-se as reuniões periódicas com o orientador, e assim a idéia do trabalho foi amadurecendo.

Surgiu a oportunidade de complementar os conhecimentos sobre os *clusters* na Itália, com sede numa das Escolas mais conceituadas da Europa, no departamento de “Ingegneria Gestionale” do Politécnico di Milano, justamente o país dos “distretti industriali”.

Já motivado pelo incentivo e constantes lembranças realizadas pelo Chefe do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Prof Dr Afonso Fleury, para que os pós-graduandos, principalmente os de doutorado façam estágio no exterior, o que só valoriza ainda mais o trabalho da tese, pelo aumento das informações, conhecimentos, abertura de horizontes.

As sugestões e o apoio em geral do Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Prof Livre Docente Fernando José Barbin Laurindo foram indispensáveis para a elaboração deste trabalho.

Foi apresentado o projeto de pesquisa, e demais exigências ao departamento de "Ingegneria Gestionale" do Politécnico di Milano, para o programa de Doutorado de Pesquisa.

Tendo sido aprovado o projeto, definiu-se a orientadora da pesquisa na Itália, Profa Raffaela Cagliano, especialista renomada, professora associada do corpo docente do departamento de "Ingegneria Gestionale".

O estágio na Itália teve inicio nos primeiros dias de janeiro de 2006, e terminou em 30 de junho deste mesmo ano.

Na última semana do mês de março de 2006, após muitas reuniões, e discussões envolvendo vários outros professores do departamento, representante da ANCI de Milão, orientador da tese no Brasil o Prof Dr Nilton Nunes Toledo, o coordenador do programa de Pós-Graduação no Brasil, Prof Fernando José Barbin Laurindo (esses dois últimos por meio de constantes e-mails e telefonemas internacionais), e outros interessados no tema, resolveu-se realizar uma modificação no assunto prático da tese, alterando para um tema que está em primeiro lugar nas discussões, temores, planejamento, de uma quantidade enorme de alunos e professores, empresários, e dirigentes de empresas de todos os segmentos no mundo todo. O grande impacto na economia mundial provocado pelos produtos chineses, trazendo o desafio de enfrentá-lo, para todas as empresas, todos aqueles que pretendem preservar seus negócios, suas empresas, continuar lutando pela fatia de mercado conquistada até o momento.

Foi definido em comum acordo com a participação do autor da tese, seu orientador brasileiro, sua orientadora italiana, o coordenador do programa de pós-graduação da Politécnica da USP, pela alteração do foco do estudo de pesquisa original, para assunto que ao mesmo tempo pudesse ser analisado sob a ótica acadêmica e tivesse utilização prática, de contribuição para a sociedade e que fosse muito atual.

E dessa forma com o aproveitamento da grande maioria do trabalho realizado pelo autor no Brasil sobre *clusters*, a pesquisa oficial Brasileira passou a versar sobre o tema com título:

"COMO ENFRENTAR O "FENÔMENO CHINA" NA PRODUÇÂO DE CALÇADOS: Proposta de Estratégia Competitiva para a Indústria Calçadista Brasileira",

que resultou no presente trabalho, sugestões, comentários e na proposta final apresentada.

É oportuno antes de ingressar no texto da tese, observar um breve comentário sobre a China atual, principalmente suas principais características político-econômicas, para começar a evidenciar diversos aspectos que facilitarão o entendimento da proposta desta tese. (vide cap. 4).

Alguns outros pontos importantes sobre a indústria calçadista no Brasil, Itália, e China, serão apresentados no corpo do texto da tese.

2. INTRODUÇÃO

As empresas que atuam no setor calçadista brasileiro adotaram a partir de meados da década de 90, estratégias competitivas, reestruturação organizacional e reorganização dos setores produtivos para manutenção da competitividade nos mercados nacional e internacional, como também estratégias competitivas.

Este estudo visou identificar essas estratégias, e para tanto, realizou-se estudos de caso em empresas calçadistas brasileiras, instaladas no *cluster* calçadista de Franca / SP, especializado em sapatos masculinos, utilizando na coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos e dados secundários.

Foram selecionadas empresas de pequeno, médio e grande porte, que formam a opinião, definem estratégias em conjunto com diversas outras empresas a elas associadas, formam parcerias em redes de produção, ou são eleitas como referência na definição de estratégias competitivas.

Essa investigação no Brasil foi completada com investigação de pontos considerados importantes, no *cluster* calçadista de Verona, na Itália.

Considera-se que as empresas instaladas nos *clusters c*alçadistas são ainda as que possuem as melhores condições de enfrentar a concorrência, em comparação com as empresas instaladas fora do *cluster*, considerando-se todas as vantagens competitivas que podem ser obtidas nesses aglomerados produtivos.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Quando se faz uma análise do mundo em sua etapa de desenvolvimento atual, percebe-se que iniciou atividades na chamada fase da economia pós-industrial fortemente embasada no conhecimento e na tecnologia.

Os efeitos da globalização contínua e sempre em crescimento, aliados ao aumento do comércio internacional, geram enorme impulso no desenvolvimento econômico e como conseqüência possibilitarão oportunidades muito atraentes para todos aqueles que perceberem como proceder e atuar com relação às regras desse novo e hostil cenário competitivo mundial.

Nesse contexto, um importante fator é a competitividade, que significa desempenho de classe mundial associado a uma atividade de âmbito global.

Outro importante elemento, é o equilíbrio adequado entre as perspectivas globais e regionais, pois conforme Cagliano (2002), não apenas as empresas, mas também regiões produtivas estão concorrendo com maior intensidade.

Tanto a competição regional como a internacional estão sendo protagonizadas preferencialmente por regiões, e em decorrência entre as empresas que formam os *clusters* dessas regiões.

Essa competição cresceu, ampliou-se e também se ocupa na busca dos melhores talentos profissionais e das melhores e mais atrativas fontes de investimento, em qualquer região do mundo.

De acordo com a opinião de Coutinho, Ferraz (1994), a análise de países que possuem as economias mais avançadas do mundo, demonstra que o desenvolvimento econômico foi decididamente alcançado pela união de**:** concentração geográfica, recursos naturais e mão de obra disponível a baixo custo.

Esses fatores, considerados vantagens competitivas tradicionais contribuíram para o crescimento de muitas nações.

Todavia, para Suzigan, Vilela (1997), atualmente a construção das economias industriais modernas está baseada menos nessas vantagens comparativas estáticas, e mais nas vantagens comparativas construídas e sistêmicas.

Essas atuais vantagens comparativas são entendidas por Chandler (1990) como sendo dinâmicas, dependendo de investimentos adequados na tecnologia do produto e do processo; inovações nos sistemas de distribuição e apoio ao usuário, em concomitância com economias de escala e de escopo tecnológico.

Afirma Chandler (1990), que as empresas industriais modernas necessitam não apenas de estratégias empresariais cuidadosas, mas: sistemas financeiros eficientes; adequada infra-estrutura à disposição das empresas; pequenos e médios fornecedores habilitados e idôneos; e oferta de mão de obra qualificada para todos os níveis requisitados, para conseguir atingir nível adequado de competitividade.

Todavia, os *clusters* têm sofrido o impacto das alterações que a produção mundial de bens, serviços e informações impuseram nos últimos quinze anos; foram fortes mudanças, muitas tendo sido radicais e surpreendentes.

Os mais experientes analistas, estrategistas e estudiosos do assunto, têm tido dificuldades de prever algumas tendências, e propor com segurança, soluções e estratégias a serem seguidas.

Empresas solidamente constituídas, amparadas em planos estratégicos reconhecidos, acabaram sendo obrigadas a se consorciar, fundir-se.

Conforme Vendrametto (2002) as dificuldades são enormes para entender e preparar-se para as novidades que surgem a todo instante.

A liberalização do mercado imposta pela globalização, abre portas a um processo de concorrência insuportável para as empresas nacionais, que sofrem o assédio de poderosas corporações e de empresas instaladas em países com série de fatores que possibilitam a criação de vantagens competitivas aparentemente imbatíveis.

Especialmente no setor de manufatura, a possibilidade de entrada no país, de produtos com qualidade e preços acessíveis à população, agrava essa situação.

Entre muitos exemplos, podemos considerar os casos das indústrias de autopeças, linha branca de eletrodomésticos, alimentos, confecções e calçados entre uma infinidade de outros.

Empresas de capital intensivo, apoiadas em fortes bases de desenvolvimento tecnológico nos seus países de origem, de acordo com Vendrametto (2002) não tiveram dificuldades em adquirir empresas brasileiras em crise e adaptá-las relativamente a alguns produtos, em especial aquelas em que haviam vantagens ou competências reconhecidas.

A tendência mundial para as empresas médias e pequenas conseguirem enfrentar a concorrência e serem mais bem sucedidas tem sido a união, a luta conjunta contra as forças antagônicas e implacáveis da concorrência internacional.

E a união das empresas estabelecidas em clusters tem se mostrado mais segura e eficaz para enfrentar a concorrência e possibilitar o crescimento.

Exemplos de crescimento espontâneo de clusters, podem ser considerados: a indústria de brinquedos de Nuremberg; o império do cinema em Hollywood; o cluster de alta tecnologia no Vale do Silício, o cluster de calçados masculinos de Franca no Estado de São Paulo entre outros.

Conforme Porter (1998), o distrito industrial de uma cidade formará um cluster se todas as empresas aí presentes se dedicarem a produzir o mesmo tipo de produto e se o agrupamento dessas empresas fizer com que a competição assuma características diferentes.

Se o distrito industrial for formado por empresas sem relacionamento entre si para formar um conjunto competitivo, esse distrito não conterá um *cluster*.

A sobrevivência ou expansão de um cluster inclui a atração de novos investimentos realizados por firmas externas a ele e o desencadeamento de novas iniciativas empresariais, entre outras medidas conjuntas.

As empresas rapidamente descobrem as vantagens da maior proximidade e integração com fornecedores, compradores, funcionários e pesquisadores e seus inúmeros resultados positivos, entre os quais se destaca a redução dos custos das transações.

Os c*lusters* reúnem os talentos profissionais, o conhecimento da indústria, as relações comerciais e o capital, transformando-se em pólos de crescimento, com capacidade de incentivar a inovação e o desenvolvimento.

À despeito de vivermos nesta era de globalização e avançados sistemas de telecomunicação, os executivos estão redescobrindo as grandes vantagens provenientes da proximidade.

Quanto mais completo for o cluster maior chance de concorrer com sucesso no mercado ele terá, e conforme Zaccarelli (2000), para um cluster poder ser considerado completo precisa atender os seguintes requisitos:

- Alta Concentração Geográfica;
- Existência de todos os tipos de Empresas e Instituições de apoio, relacionadas com o produto / serviço do cluster;
- Empresas altamente especializadas;
- Presença de muitas empresas de cada tipo;
- Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
- Grande cooperação entre as empresas;
- Intensa disputa: substituição seletiva permanente;
- Uniformidade de nível tecnológico;
- Cultura da Sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

A chamada de acordo com Giglio (2001), reação da Nova Itália, que inclui principalmente as regiões da Lombardia, Vêneto, Toscana e Emilia Romagna, principiou nos anos 70, como uma resposta à velha Itália, presa a um jogo político autoritário, radicalizado e corrupto.

Com o objetivo de vencer a grande instabilidade econômica do país, ocorreu um redescobrimento de valores culturais tipicamente italianos: solidariedade, constante

busca da criatividade e do bom gosto, dinamismo da ação empreendedora coletiva, resistência a qualquer forma de racionalização.

Em breve tempo foram formadas organizações virtuais, dotadas de grande solidariedade, agilidade e eficiência, com centenas e centenas de pessoas e empresas, em processo de permanente negociação entre si, constantemente na busca de oportunidades.

Com objetivos, e metas bem definidas, estas organizações anárquicas e virtuais conseguiram uma objetividade não encontrada nas organizações formais.

Em muitas ocasiões quando necessário, conseguiam reunir setenta, oitenta ou mais empresas para o desenvolvimento de uma coleção de móveis, calçados ou roupas.Sendo capazes de em quinze dias ou menos, alterar o “design” e a produção visando conquistar um novo mercado, um novo cliente.

A parceria envolve além das empresas, as autoridades regionais das províncias e dos municípios, câmaras de comércio e indústria, núcleos de serviços e promoções, e consórcios e convênios criados pelas próprias empresas.

Como resultado da formação dessas redes de produção, a Itália ainda está entre os líderes mundiais na exportação de calçados e, em particular dos calçados “top de linha”, apesar de também estar sentindo os efeitos do “Fenômeno China”.

Em relação direta com os calçados exportados, a Itália também é líder mundial na exportação de muitos outros produtos relacionados com os calçados, como por exemplo, máquinas, curtimento de couro e serviços de design e criação dos sapatos.

Amato Neto (2000) comenta que estas indústrias estão sempre em estreito contato, existe constante diálogo entre elas, se conhecem em detalhes, pressionam-se mutuamente.

São essas empresas que desenvolvem e inspiram as tendências mundiais da moda no setor, seguidas por todas as empresas do mundo.

Esta forma de agir de empresas italianas instaladas em “distritos”, é considerada por Porter (1998), evidência de *cluster* completo, que pode ser entendido como fundamental para o sucesso dos empreendimentos, e que em adição lembra que a vantagem competitiva não é gerada a partir de uma empresa solitária mas a partir do conjunto de empresas concentradas na região geográfica específica.

Todavia, a economia é muito dinâmica, e apesar do sucesso apresentado pelos *clusters* mesmo em seus diferentes graus de desenvolvimento nos diversos países, e em particular na Itália, surgiu fator de desequilíbrio na concorrência mundial, o

fator **preço** praticado pelos produtores asiáticos, principalmente os chineses utilizando o preço como poderosa arma para possibilitar a sua entrada em mercados tradicionalmente atendidos por produtores ocidentais.

2.2 ESCOPO

Esta tese estuda o impacto da produção chinesa de calçados, sobre as empresas calçadistas brasileiras produtoras de calçados masculinos de couro.

Para tanto foi selecionado o *cluster* calçadista da cidade de Franca no Estado de São Paulo, maior pólo produtor de calçados masculinos confeccionados em couro do país, conforme o Ciesp Franca; e como uma fonte adicional para servir de inspiração, comparação, e até para "benchmarking", a **ANCI** (Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani) de Milão, recomendou realizar os estudos no *cluster* calçadista de Verona, que muito se assemelha, tanto no porte como nos produtos, ao de Franca, e por ter predomínio de produtores de sapatos masculinos com padrão médio de preço, o que possibilitou estudos, análises e até comparações entre os dois clusters.

2.3 O PROBLEMA

De acordo com Gil (1999), problema na acepção científica é qualquer questão não resolvida, que pode ser objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento.

Para Lakatos e Marconi (2000), o problema se trata de uma dificuldade teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para o qual se deve encontrar uma solução.

Enunciado do problema abordado nesta tese:

" Como enfrentar a Indústria chinesa de calçados que tem conseguido fabricar e entregar em diversos pontos do mundo, calçados com qualidade adequada e à preços muito mais baixos que os seus concorrentes brasileiros."

2.4 IMPACTO DO PROBLEMA

Perda contínua da competitividade dos calçados brasileiros, indicada pela redução acentuada das exportações, e também pela diminuição das vendas no mercado interno das empresas instaladas nos clusters calçadistas, principalmente nas faixas de mercado em competição direta com os chineses.

2.5 JUSTIFICATIVA – O motivo deste estudo de como enfrentar o desafio dos produtores chineses de calçados.

Trata-se de tema bastante atual, um forte desafio que tem afligido a indústria calçadista brasileira, a qual seguidamente vem experimentando perdas de participação nos mercados onde atua, incluindo o seu próprio mercado doméstico.
O que justifica o interesse pelo estudo, que possibilitou analisar a difícil situação enfrentada pelas empresas calçadistas brasileiras, e emitir diagnóstico que serviu de base para a proposta.
As informações e verificações de técnicas e estratégias em prática nos fabricantes de calçados masculinos de couro instalados tanto em Franca como em Verona, ficaram conhecidas por meio de pesquisa de campo, associadas e apoiadas por forte fundamentação teórica, e dessa forma puderam ser entendidas e analisadas.
E com base nestes conhecimentos adquiridos foi elaborada a proposta de estratégia competitiva para este tipo de indústria no Brasil.

2.6 IMPORTÂNCIA DO TEMA ESCOLHIDO

O tema se reveste de grande importância, considerando o impacto que os preços dos calçados produzidos na China tem provocado no mercado mundial, gerando uma revolução nos conceitos estratégicos e gerenciais, necessários para a sobrevivência ou manutenção das posições ocupadas pelas indústrias calçadistas.

2.7 OBJETIVO

1. Investigar as estratégias competitivas que estão sendo atualmente utilizadas pelas empresas da indústria calçadista.
2. Analisar o comportamento das indústrias concorrentes internacionais que estão competindo com as brasileiras.
3. Propor estratégias que melhorem a capacidade competitiva das indústrias calçadistas brasileiras.

2.7.1 Expectativas

Esperou-se como resultado desse estudo, a obtenção de conhecimentos para a proposição de ações estratégicas que fossem tanto respostas para as necessidades

de muitos executivos do setor, como também progresso no estado da arte no assunto.

Selecionou-se como foco do projeto a industria de calçados, porque representa produção com uso intensivo de mão-de-obra, e tem sido uma das indústrias mais fortemente atingidas pela concorrência chinesa.

2.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi dividido em nove capítulos:

No primeiro capítulo, o autor apresenta breve relato sobre a execução da tese de doutorado, desde o início do interesse pelo assunto na apresentação da dissertação de mestrado, até a defesa da tese de doutorado.

No segundo capítulo encontra-se a introdução ao trabalho, onde são apresentados: o escopo; o problema é claramente definido; o impacto causado pelo problema é comentado; o estudo do tema, a sua importância e objetivo são justificados e discutidos, e é feita uma breve apresentação da China para facilitar o entendimento futuro do assunto a ser discutido.

O terceiro capítulo realiza uma pesquisa na literatura que serve de apoio direto para os assuntos desenvolvidos no trabalho de estudo e pesquisa da tese, onde são revistas com detalhes as bases e conceitos relativos à estratégia. Analisa-se o conceito de clusters, base do desenvolvimento das operações industriais em verificação; sendo estes, os principais assuntos relativos ao objeto da tese.

No quarto capítulo, é realizada uma apresentação da China atual, incluindo visão da indústria calçadista chinesa.

O quinto capítulo se caracteriza por fornecer os dados para o entendimento da indústria alvo deste estudo e inicia apresentando a indústria calçadista onde são analisados: os aspectos da sua importância; são apresentadas as origens dos sapatos; apresenta-se de forma resumida o processo produtivo do calçado; a industria calçadista internacional é avaliada; a indústria Brasileira de calçados é analisada como apoio ao estudo particular da indústria de calçados do cluster de Franca / SP, que é apresentada logo à seguir no texto; o mesmo procedimento se repete para a indústria italiana de calçados abrindo a apresentação para a indústria de calçados do cluster de Verona / Itália ser avaliado.

E dessa forma é apresentada série interessante de dados e informações, que são de grande utilidade no entendimento do cenário onde se insere o problema em estudo.

No sexto capítulo é descrita a metodologia adotada.

O sétimo capítulo apresenta em detalhes a realização da pesquisa, tanto no Brasil no cluster de Franca, como na Itália no cluster de Verona.

No oitavo capítulo são apresentados os resultados e comentários da pesquisa.

No nono capítulo é apresentada a proposta da Estratégia Competitiva.

São listadas as Referências Bibliográficas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA / REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 PANORAMA MACROECONÔMICO BRASILEIRO

Neste capítulo, faremos uma incursão pelo ambiente macroeconômico brasileiro com o auxílio de considerações e opiniões de alguns economistas contemporâneos de renome, e também de empresários, que nos ajudarão a ter uma visão atual e real do contexto em que estão inseridas as empresas brasileiras produtoras de calçados.

Para efeito desse estudo, são consideradas apenas as empresas instaladas em clusters, em sua luta pela sobrevivência, e permanência no mercado em que atuam, na busca de conquistar ou reconquistar participação tanto no mercado doméstico como no mercado mundial, perdida para os competidores internacionais, notadamente os produtores chineses de calçados.

Conforme Guandalini (2006), o Brasil no início da década dos anos oitenta, se destacava como uma das nações de maior crescimento no mundo, e já vinha demonstrando esse comportamento por umas duas décadas, com índices de crescimento anual médio, acima de dez por cento, com um pico significativo em 1973, de quatorze por cento.

Com o surgimento da China no cenário econômico mundial, que tem apresentado desempenho anual médio de nove por cento, considerando o período 1996 a 2005, é colocado em evidencia um dos piores períodos da economia brasileira, que nesse mesmo período apresentou desempenho em torno de dois por cento, e renda per capita sem progresso algum.

A investigação das causas desse comportamento negativo da economia brasileira, cenário onde se desenvolve este estudo relativo aos clusters calçadistas é de grande auxílio na consolidação das informações necessárias para tomada de decisão estratégica.

Para tanto, argüidos por Guandalini (2006), sete vencedores do prêmio Nobel de Economia, expressaram suas opiniões relativas aos motivos que têm impedido o Brasil de crescer, por exemplo, como os chineses, as quais à seguir são resumidas.

Para Gary Becker da Universidade de Chicago, premiado em 1992, as reformas agrária e industrial; permissão para os camponeses e operários ficarem com parte da produção; redução substancial da tributação, e adoção de sistema burocrático

facilitado e reduzido, implantados na China no fim da década de 70 podem ser considerados entre os principais fatores do sucesso.

Como exemplo latino americano, Becker cita o Chile, que adotou modelo muito semelhante ao chinês, com as seguintes principais praticas: abertura econômica; redução da participação do estado na economia, e mercado de trabalho flexível.

E alerta que ainda no presente, no Brasil, México e outros países similares, ainda continua sendo praticado o “capitalismo de compadres”. Nesse tipo peculiar de capitalismo, famílias e setores protegidos da economia conseguem concessões, empréstimos, e favores do governo, de forma preferencial. E este fato para Becker, é uma das principais causas do atraso econômico brasileiro.

James Heckmam premiado em 2000, também da Universidade de Chicago aponta o excesso de burocracia e das regulamentações como sérios obstáculos ao crescimento econômico brasileiro, representando elevados custos para os negócios. Heckman observa que não existem incentivos, estímulos para que os cidadãos sejam mais competitivos, predominando pensamento que lembra o mercantilismo, que é o de viver em um universo de castas e de toda forma protegê-lo como ele é; não permitindo haver economia competitiva e flexível. Está convicto que este comportamento, o excesso de regulamentações, o alto custo das contratações de empregados, são fatores derivados da herança negativa legada pelos portugueses e espanhóis.

Outro economista de renome como o premiado de 1993, Douglas North, da Universidade de Washington, observa que apesar do Brasil ser um país com grande potencial para o crescimento, foi dominado por grupos de interesse que souberam se aproveitar e ainda se aproveitam do Estado para benefício próprio, protegendo-se da competição, situação que fecha a economia e prejudica a eficiência.

Comenta North, que isto também acontece na China; todavia tem seus efeitos prejudiciais bastante aliviados pela abertura econômica chinesa, e que apesar da China ter adotado a economia de mercado, o que colaborou com o seu rápido crescimento, ainda existem muitas empresas de propriedade do governo, que se comportam como empreendimentos com eficiência muito baixa, gerando prejuízos que se acumulam.

Essas empresas estatais, conforme North só conseguem sobreviver por causa do suporte propiciado pelos subsídios do governo, fazendo com que boa parte da economia chinesa seja canalizada para negócios sem eficiência.

A evolução social e econômica por menor que seja em um país, possibilita que grupos de pessoas fiquem mais ricas, e com chance de se organizar em torno de seus próprios interesses, como acontece no Brasil, e comecem a interferir nas decisões nacionais.

Para explicar porque alguns países enriquecem e outros permanecem atrasados, North (2003) argumenta que a nação que progride é a que possui governantes que se empenham em garantir a competição entre as empresas; e também fortalecem as instituições; fatores que North considera mais importantes que as riquezas naturais, clima favorável ou agricultura.

Afirma também que as instituições na América Latina apresentam atraso histórico, por possuírem instituições muito frágeis para conseguir criar energia positiva que impulsione a economia.

Com relação ao Brasil, North lembra que possui abundância de matérias primas, mas o atraso verificado das instituições tem prejudicado muito o seu desenvolvimento.

Os interesses das nações desenvolvidas impõem ou permitem às suas empresas que operam em outros países, principalmente nos menos desenvolvidos ou emergentes, regras e comportamentos que sobrepujam a ética e tolhem o direito desses países se desenvolverem.

A idéia de colônia dos séculos XVII e XVIII, principalmente, na qual só era permitido a economia extrativista e primária, parece não ter deixado de ser o destino dos paises subdesenvolvidos ou em desenvolvimento.

Como se observa ainda hoje, muito pouco se acrescentou a melhoria da estrutura econômica e social dos países que recebem ou facilitam a entrada de empresas estrangeiras. Exemplos desse legado encontram-se na África, América Latina e Ásia.

Quando se considera que as empresas devem ser fortes é preciso identificar o “gênesis” dessa empresa, pois ter uma empresa estrangeira extremamente forte, pode possibilitar que ela se torne mais poderosa que o próprio governo constituído.

O que se confirma pela verificação de como as líderes mundiais de exploração de petróleo, montadoras de automóveis e bancos, entre muitas, se comportam nos países onde se instalam.

Os países da América Latina importaram seu modelo de Portugal e Espanha, na era colonial, e sem dúvida principiaram em desvantagem.

A península ibérica colecionava instituições ineficientes, que não possuíam calibre nem maturidade para pensar ou estimular crescimento econômico.

Embora, tenha tido na época do Império uma ligação umbilical com Portugal, a influência inglesa no Brasil, beirava a intervenção para impor seus interesses. Posteriormente, com a decadência da Inglaterra, no inicio do século XX, o Brasil passou a ser satélite econômico dos Estados Unidos. Em nenhum desses dois estágios nos aproximamos do desenvolvimento técnico, tecnológicos e social desses países.

North (2003) ainda afirma que:

"Se uma nação quer ser moderna, precisa deixar de lado as negociações pessoais e criar um conjunto de instituições baseado na objetividade capitalista. *Em pleno século XXI, países da América Latina ainda usam um sistema de trocas muito atrasado".*

E com relação à participação do governo nos mercados e indústrias ele diz o seguinte:

"É função do governo incentivar a competição para tornar a iniciativa privada mais eficiente, e é só!. A história mostra que governos não são eficientes quando inventam de intervir nos detalhes da economia de um país".

Acredita-se que os chineses apesar de terem conseguido crescer com fartura durante regime não democrático; é fato líquido e certo que não terão condições de manter esse ritmo acelerado indefinidamente sem construir instituições políticas sólidas e promover uma transição para democracia plena.

Robert Solow do MIT (Massachusetts Institut of Technology), premiado em 1987, afirma que o desafio do Brasil não é imitar a China, mas manter a estabilidade.

O modelo chinês não pode ser imitado, principalmente por causa da falta de política adequada, que é muito mais difícil quando o governo não tem maioria estável no Congresso.

Conforme Solow, a China mantém uma população enorme em situação de extrema pobreza no campo, e o Brasil por suas tradições democráticas já não pode seguir o exemplo

Solow também argumenta que a China possui: enorme e disciplinada força de trabalho, com salários extremamente baixos; situação política que aparenta ser estável, oferecendo segurança para empresas americanas e européias investirem, que apesar da falta de respeito aos direitos autorais e de propriedade, as condições

de operação possibilitam alta margem de lucratividade, proveniente principalmente do baixo custo da mão-de-obra, incentivando os empresários a assumir os riscos.

Solow sugere que a China possui saldo elevado no balanço dos pagamentos, dissipando quaisquer dúvidas sobre transferência dos lucros às matrizes, e de sua moeda ter permanecido e continuar desvalorizada, incentivando as exportações.

Uma grande incerteza surge, que é a de quanto tempo ainda a China vai conseguir conviver com salários tão baixos, pois já está existindo uma tendência de aumento.

Surgiram muitos novos ricos e está se formando uma classe média forte. Por outro lado milhões de trabalhadores produzem para consumidores estrangeiros, e gastam muito pouco no mercado interno. Não se sabe até quando essa situação poderá se manter.

De acordo com Robert Mundell, premiado em 1999, da Universidade Colúmbia: *"O Brasil adotou uma política protecionista num momento em que a economia do resto do mundo estava se abrindo internacionalmente"*.

Conforme Mundell, o Brasil se colocou em 81º em um "ranking" de abertura econômica criado pela Heritage Foundation, onde participaram 157 países, confirmando ser um dos países mais fechados no mundo.

E alega o autor, que uma das características comuns a todos os países com economia fechada como o Brasil, é ter baixa renda per capita, sendo também um outro fator importante, a impossibilidade de crescimento econômico sem empresários, sem empreendedores que iniciem novos negócios.

Lembra Mundell, que diversos países latinos americanos criam barreiras a abertura de novas empresas, provocando uma demora de meses, enquanto nos EUA, uma empresa pode ser constituída em poucas horas.

Tanto a China, como os EUA tem obtido sucesso na atração de investimento estrangeiro direto, fator básico para o crescimento econômico, portando capital, tecnologia e novos mercados. No Brasil, o sistema tributário brasileiro desestimula os investimentos.

Mundell também defende que outro requisito importante, é a estabilidade macroeconômica, sem a qual não há crescimento duradouro, e considera que a melhor maneira de atingir a estabilidade macroeconômica é tornar-se parte de uma grande área de moeda comum.

Para Mundell, um bom exemplo é o da Europa que conseguiu estabilidade econômica quando instituiu o euro, que se tornou tão estável quanto o dólar.

Sugere que o Brasil deveria liderar o Mercosul no sentido de maior abertura comercial, e defender a existência de uma moeda única na América Latina, sendo o Brasil o centro dessa moeda sul-americana atrelada ao dólar.

Afirma Mundell, que o sucesso chinês se deve: à sua elevada taxa de poupança; ao enorme influxo de investimento estrangeiro direto; ao superávit na balança de pagamentos e à taxa de câmbio fixa e competitiva.

Para Edward Prescott, da Universidade do Arizona, premiado em 2004, a "Chave do sucesso é criar poupança". Lembra que o Brasil conseguirá se aproximar do padrão de vida dos países desenvolvidos somente se os brasileiros se convencerem que as boas práticas políticas devem ser implantadas e mantidas ao longo de vários anos.

Afirma Prescott: *"A única esperança, é que o Brasil se descentralize".*

Recomenda descentralizar o poder de Brasília, e reduzir drasticamente os impostos federais. "*Os estados da federação devem ser autônomos e competir entre si por investimentos".*

Se for instituído agora, um sistema de poupança confiável, Prescott prevê que em vinte e cinco anos, o Brasil poderá apresentar crescimento significativo.

No caso da China, Prescott, acredita que não pode continuar crescendo no atual ritmo. Boa parte de seu atual e rápido avanço, se deve apenas à transição de um setor agrário tradicional para um moderno setor urbano.

Analisando o que chamou de "O Preço do Populismo Político" Paul Samuelson, também do MIT (Massachussetts Institut of Technology), premiado em 1970, comenta que o milagre econômico chinês reproduz um ciclo historicamente conhecido, quando tecnologia, conhecimento e técnicas de engenharia e administração são passados de países mais ricos para países mais pobres.

Lembra Samuelson, que foi exatamente isto que ocorreu na Europa pós-segunda guerra mundial, principalmente na Itália, Alemanha, e França, que com a posse da tecnologia americana conseguiram crescer mais rapidamente do que a própria economia americana, usando para esse objetivo a alavanca das exportações.

Para Samuelson, na América Latina e no Brasil o padrão político de democracias populistas parece ter sido fator de inibição do desenvolvimento, e ele formulou a seguinte questão: *"Por que o Brasil, onde não restavam muitos nativos indígenas e havia muitos imigrantes europeus, não avançou como os países asiáticos?"*

Ele próprio respondendo a pergunta, afirma acreditar que no caso brasileiro as explicações são políticas e sociológicas, tendo o país herdado do catolicismo português uma sociedade sem tradições igualitárias.

Essas idéias e proposições nos ajudam a formar um bom conceito sobre as prováveis causas do não desenvolvimento econômico brasileiro e sua luta para sobreviver nesse novo ambiente econômico mundial que surgiu com o avanço dos concorrentes chineses como novos protagonistas, atores de peso significativo no difícil jogo da economia internacional.

Deve ser considerado que os anos finais da década dos anos 80 e início dos anos 90 testemunharam essas mudanças decisivas, contundentes no meio competitivo em que as empresas brasileiras atuam, fazendo com que os diversos setores da indústria brasileira e as empresas que os compõem sentissem de forma diferenciada os impactos desse novo ambiente competitivo., sendo a indústria calçadista uma das que mais tem sofrido com essas mudanças ao longo dos anos.

Com relação à escalada chinesa no cenário industrial mundial, Batson (2006) adverte que há alguns anos atrás a indústria de autopeças chinesa tinha a reputação de ter qualidade muito baixa, e muitas vezes com custo mais alto do que as peças fabricadas nos Estados Unidos ou na Alemanha.

Acreditava-se conforme Batson que a engenharia de precisão necessária à produção das melhores peças estava fora do alcance das inexperientes empresas chinesas e de sua mão-de-obra barata. Todavia, surpreendentemente, a China, fechou o ano de 2005, exportando mais peças do que importou, no setor automotivo.

A produção de veículos triplicou, e se continuar nesse ritmo, a China ameaça desbancar a Alemanha como a terceira maior fabricante de veículos do mundo.

O mercado automotivo chinês já é o segundo do mundo, com milhões de chineses comprando um automóvel pela primeira vez, e a expectativa é de aumento na quantidade desses compradores á medida que houver aumento da renda e redução dos preços.

A China está competindo hoje em dia, em uma série enorme de produtos; o que acontece num momento delicado para os Estados Unidos da América, para a Europa, para o Brasil e também para alguns outros países onde tem sido cada vez mais difícil preservar postos de trabalho na indústria.

Mesmo países que contam com alguma vantagem no custo da mão-de-obra em relação aos EUA e Europa, tais como Brasil e México já estão sofrendo com a concorrência chinesa.

A China, como apoio à capacidade e melhoria da produção adotou duas práticas de alto impacto e rapidez: a transferência de tecnologia e o aprendizado.

Ao obrigar as empresas que se instalarem fisicamente na China para aproveitar as inúmeras vantagens que oferece, obriga que levem para lá também suas tecnologias.

Sendo, a outra exigência, que o Governo participe como sócio, facilita-se sobremaneira o processo de aprendizagem. Com a aprendizagem a transferência de tecnologia se efetiva realmente, alem de capacitar os recursos para o desenvolvimento de novas tecnologias e melhoria da qualidade dos produtos. Veja-se alguns exemplos em que setores brasileiros foram envolvidos.

A EMBRAER montou um fábrica de aviões na China em parceria com o Governo Chinês que é sócio majoritário. Para lá transferiu equipes de alta competência tecnológica que trabalham em conjunto com técnicos e engenheiros chineses.

No prazo de cinco anos a expectativa é que, salvo o projeto do avião, os chineses terão adquirido competência para fabricar aviões.

O mesmo tem acontecido com fabricantes de calçados e brinquedos. Saliente-se que o aprendizado foi considerado o mote do desenvolvimento do Japão e depois dos “Tigres Asiáticos”.

Considerando que 75% dos brinquedos; 75% dos relógios; 55% dos calçados; 50% das câmaras fotográficas digitais; 50% dos containeres; 45% dos monitores; 35% dos telefones móveis; 33% dos ônibus; 30% dos fornos microondas; 30% dos televisores; 27% do aço; 20% das geladeiras; 19% dos caminhões; 17% dos produtos têxteis; 14% dos automóveis e utilitários; 13% dos navios entre diversos outros produtos consumidos no mundo já são produzidos na China (de acordo com TDC trade.com, Oica, monitor), e que as exportações chinesas crescem 35% ao ano, e ano passado atingiram aproximadamente US$600 bilhões, tem trazido mais que apenas preocupação, mas provocado um desequilíbrio na economia mundial com o esmagamento de setores produtivos inteiros, como os têxteis, e em grande parte o calçadista.

São valores que realmente assustam, parece que não pretendem parar de crescer no curto ou médio prazo. Já estão conquistando o mundo, e os clientes das

empresas exportadoras brasileiras, conquistados com enormes dificuldades e altos custos, sem dúvida estão na mira dos chineses.

A relação comercial entre o Brasil e a China nos últimos cinco anos apresenta balança comercial positiva para o Brasil, mas não pode ser esquecido que o Brasil comercializa minérios e commodities agrícolas, e compra principalmente produtos industrializados.

Exportou para a China nos anos de 2002 a 2004: 40% em produtos agrícolas; 35% em manufaturados; 23% em minérios; e 2% em combustíveis.

Importou da China no mesmo período: manufaturados 87%; combustíveis 11%.

Na atual conjuntura, ou os produtores brasileiros em geral conseguem reduzir no mínimo 20% do preço, ou serão retirados do mercado mundial.

Relembrando que as empresas brasileiras tiveram que enfrentar desafio parecido no início dos anos 90, com a abertura da economia, encerrando longo período de praticas protecionistas, e os analistas mais pessimistas fizeram previsões sombrias relativas ao futuro da indústria brasileira e manutenção de postos de trabalho de bom padrão.

O que se pode observar atualmente, quinze anos depois, é que as empresas que conseguiram sobreviver estão mais preparadas e fortalecidas para enfrentar o mercado internacional.

O que está acontecendo agora se assemelha muito com este fato passado, e as empresas brasileiras que quiserem sobreviver têm a urgente necessidade de rever, reinventar seu modelo empresarial, reverificar rapidamente suas estratégias.

Competitividade tão elevada ainda é motivo de espanto para todos e em particular para os especialistas que tentam decifrar a sua origem.

Comparando China e Brasil percebe-se enorme disparidade relativa aos volumes produzidos; considerando o PIB, o da China tem crescido 10% ao ano e atualmente já é igual a três vezes o PIB do Brasil; as exportações chinesas já são seis vezes maiores que as do Brasil.

Se considerarmos as exportações de apenas um dos setores da economia chinesa, por exemplo, o setor têxtil, constatará que supera a balança total de exportações brasileiras.

Com relação aos calçados, a produção chinesa é de 7 bilhões de pares por ano, e as de nosso país estão próximas dos 760 milhões de pares.

Esse gigante asiático consegue ter vantagem significativa no custo da mão de obra, possuindo uma reserva praticamente inesgotável de trabalhadores que são recrutados entre os setecentos e cinqüenta milhões que fazem parte da parcela economicamente ativa da população chinesa.

Existe o registro de que desde o ano 2.000, duzentos milhões de chineses, trinta milhões a mais que toda a população de nosso país, migraram da zona rural para as cidades para trabalhar nas empresas sediadas em clusters e também em locais isolados, não pertencentes a clusters.

E não é difícil inferir que tanta mão-de-obra disponível faz com que com haja um enorme abaixamento do piso salarial na região, tornando os chineses imbatíveis nesse recurso, em termos de custos.

Por exemplo, de acordo com Solow (2006) montadoras automotivas americanas estão pagando o trabalhador montador, US$ 37.00 por hora, nos EUA, enquanto na China, o máximo, que conseguem ganhar é quase US$2.00 por hora.

Fato de relevo conforme pesquisa da Mckinsey é que o trabalhador brasileiro na indústria montadora de veículos, possui o dobro da produtividade em comparação com os chineses, todavia já existe informação que a China está conseguindo ganhos de produtividade significativos, diminuindo dessa maneira a diferença desfavorável da sua produtividade.

Conforme Ramón Suárez Fernández, presidente da Indústria Nacional de Autopeças do México, um trabalhador especializado custa US$3.00 por hora no México, e segundo dados da KPMG, US$ 0.88 na China. (set. 2006).

Desde 1990, as exportações chinesas apenas de autopeças para os EUA, cresceram quase cem vezes, superando o Canadá, México e Japão como fornecedores do mercado americano.

Uma idéia factível seria pesquisar o mercado interno chinês à procura de parcerias, pratica comum de muitas empresas japonesas e coreanas, aproveitando espaço ainda não explorado pelos chineses (difícil) e aproveitar o vácuo do crescimento do mercado.

Essa forma de atuar tem sido utilizada também por muitos fabricantes brasileiros de peças para a indústria automobilística, reforçando o fato da China ter se convertido nos últimos anos em grande pólo de investimentos da indústria automobilística.

Também acredita que as indústrias metalúrgicas brasileiras possuem muito mais condições de participar da difícil disputa internacional, pois nesta indústria o Brasil ainda é bastante competitivo.

Analisando historicamente percebe-se que a China não está praticando nada novo no mercado internacional, pois anos atrás, os chamados tigres asiáticos formados por: Taiwan, Cingapura, Coréia do Sul e Hong Kong, já roubavam mercados, com as mesmas armas e pelos mesmos caminhos percorridos pela China.

Todavia, tão logo cresceram conquistando patamares intermediários da economia, deixaram de produzir apenas produtos de baixo valor, concentrando esforços nos produtos com maior valor agregado.

Surpreendentemente no caso da China, tudo está indicando uma forte disposição de entrar e disputar posições em todos os tipos e tamanhos de mercado, atuando tanto nos mercados de produtos de valor baixo, como nos de produtos com alta sofisticação e valor.

Como exemplo desse fato podemos lembrar da compra da divisão de computadores pessoais da IBM em 2004 pela empresa chinesa Lenovo, surpreendendo e de certa forma trazendo receio aos americanos em geral e em especial aos especialistas que acreditam que em pouco tempo a Dell, maior fabricante do setor, estará sob ameaça.

Recorrendo a Porter (1986), poderíamos sugerir uma fixação das empresas nos itens produtivos que melhor conseguirem fazer, focando seus esforços e o destino de seus recursos. Outra possibilidade seria as empresas diferenciarem-se com, por exemplo: inovação em seus produtos e investimentos em marketing. Não esquecendo que mesmo que não dispute mercado de produtos com baixo valor, é essencial, estratégico, a busca constante dos menores valores para o custo da produção de seus produtos.

No setor de calçados, podemos relembrar ao exemplo clássico da Nike, que de acordo com Dupas (1999), mantém a marca, e a inovação (criação) de seus produtos, não produzindo nada, terceirizando totalmente a fabricação, contratando o fabricante em qualquer local do mundo onde o custo da produção seja vantajoso naquele momento.

Esta prática sem dúvida já está incluindo a China como produtora de calçados Nike, mesmo que ainda oficialmente como produtores que vendem apenas o serviço.

Outra prática poderia ser o fortalecimento das cadeias produtivas como um todo, e deve ser considerado que a somatória das reduções dos custos nos diversos estágios da cadeia, beneficia todos os envolvidos, e não pode ser esquecido que nessa prática não existem barreiras geográficas, podendo os componentes de um produto ser comprados na própria China, pois se deve levar em consideração que os fabricantes chineses em geral, operam com volume produtivo enorme, o que favorece grande redução dos custos.

Neste estudo; nas reuniões, discussões, conversas, mantidas tanto no Brasil, como na Itália, foi possível inferir que essa ofensiva chinesa tem que ser encarada e enfrentada com novas posturas gerenciais e empresariais, com modificações estratégicas radicais, profundas.

Todavia, esse avanço acontece num momento em que os fabricantes chineses estão cada vez mais enfrentando problemas com a pressão de alta dos salários e dos custos de energia e matéria prima; obrigando a indústria chinesa a aumentar a eficiência e depender cada vez menos da mão-de-obra com salários muito baixos; o que pode teoricamente enfraquecer um pouco o ímpeto industrial chinês.

Para Scott Summerville (2006), superintendente para a Ásia e Oceania da Rockwell Automation Inc., produtora de equipamentos e software de automação industrial, embora ainda exista muita manufatura com uso intensivo de mão-de-obra, há forte tendência para conseguir que as empresas chinesas sejam mais competitivas em escala mundial, e esse fato não depende apenas da mão-de-obra de baixo custo.

Conforme Brandão Jr (2006), a China está vencendo a concorrência direta com os manufaturados brasileiros em mercados internacionais como o americano, um reduto forte das exportações brasileiras em geral e principalmente de calçados.

Outro fator de peso é o câmbio, pois está desfavorável ao Brasil e muito vantajoso para a China. Em outros países além dos Estados Unidos da América, as perdas de participação das exportações brasileiras foram 29,7% no Chile; 14,5% (US$ 130 milhões) e 11,8% na Argentina (US$ 50 milhões).

Considerando os EUA, a produção e exportação chinesa de calçados, é responsável pela perda de participação da indústria de calçados brasileira de aproximadamente 80%.

Na indústria de calçados, os produtos chineses custam até 40% mais barato, sendo de responsabilidade da China pouco mais da metade da produção mundial de treze bilhões de pares de sapatos por ano.

No Brasil, juntamente com a indústria de calçados, já estão sofrendo o impacto das investidas chinesas no mercado mundial, principalmente as indústrias de: Brinquedos; Eletroeletrônicos; Têxteis; Óptica.

E em curto prazo poderão sentir o assédio mais diretamente as indústrias: Automobilística; Aeronáutica e Aciarias.

E deve ser levado em conta que enquanto o Brasil está vendendo principalmente minérios e "commodities" para a China, as importações brasileiras são principalmente de produtos industrializados.

Além da necessidade da rápida e radical revisão estratégias empresariais; dos conceitos, técnicas de gerenciamento e produção, esse atual desafio chinês está impondo desafios e reação também ao país.

Esse incrível avanço da China representa mais uma afirmação da vitalidade do sistema de economia capitalista, no qual o mais eficiente teoricamente sempre deve vencer a disputa, deixando aos perdedores talvez uma outra oportunidade se conseguirem reagir corrigir o rumo e voltar à competição mais preparados e fortalecidos, caso contrário deverão encerrar suas atividades.

Estudiosos defendem que os chineses tomaram a dianteira porque montaram sistema econômico que aproveita o que possuem de melhor, e ainda o reciclam sempre, essa reciclagem muitas vezes representa desmanchar o atual, em operação e reinventar novas formas; destruindo o existente para reconstruir, renascer muito mais fortalecidos, como apregoa Schumpeter (1984) em seu livro "Capitalismo, Socialismo e Democracia" onde faz brilhante explanação do que denominou "Processo de Destruição Criativa"; partindo da afirmativa de que o capitalismo é um processo evolutivo, um método de mudança econômica e não é, nem pode ser considerado estático, estacionário; sendo fundamental a percepção de que quando tratamos do assunto capitalismo, estamos tratando de um processo em constante evolução, como já havia sido enunciado por Karl Max; e mesmo assim muitos especialistas da economia continuaram não considerando tal fato no capitalismo moderno, mas que agora face aos acontecimentos estão sendo obrigados a reconhecer e estudar, formas, meios de enfrentar o desafio.

Schumpeter lembra que geralmente os estudiosos analisam o problema de como o capitalismo administra suas estruturas, quando é totalmente recomendável, significativo, relevante, entender, perceber como o capitalismo cria e destrói essas

estruturas; e até que percebam e reconheçam este fato, realizarão estudos, pesquisas, e trabalhos sem um sentido claro, um proveito dirigido.

Notadamente empresas que pesquisam, desenvolvem, investem em inovação de processos produtivos, sistemas gerenciais, novos produtos, novas formas de organizar o trabalho, novas formas de administrar equipes normais, equipes com diversidades, etc, conseguem se tornar mais competitivas, executando realmente o que Schumpeter (1984) chama de processos de destruição criativa, a base evolutiva do capitalismo, sendo nesta atmosfera que devem se preocupar em viver e permanecer as empresas realmente capitalistas.

Afirma que o caráter evolutivo do capitalismo considerando, por exemplo, o progresso tecnológico e industrial entre outros, não deve ser considerado conseqüência apenas de variações e mudanças sociais e suas conseqüências como: guerras, revoluções, catástrofes naturais, aumento da população, aumento do capital ou ainda variações dos sistemas monetários, fatores que podem até em alguns casos ajudar, empurrar um pouco as mudanças, mas não podem ser considerados os impulsores principais dessas evoluções.

Para Schumpeter (1984) a verdadeira causa, o que possibilita o apoio de base para criar e impulsionar os movimentos progressistas do capitalismo é a inovação nos bens de consumo, os novos sistemas e processos produtivos, o desenvolvimento de novos mercados, de novas formas de organização empresarial e industrial; cujos exemplos mais famosos podem ser encontrados no progresso, na evolução de indústrias como a do aço, que evoluiu da utilização de fornos de refino à óleo; carvão, para os modernos fornos elétricos; na evolução da operação e administração das fazendas, atualmente mecanizadas, com várias facilidades na área da logística; na área da geração da eletricidade, saindo da geração de eletricidade por rodas d'água e evoluindo para as modernas hidrelétricas, na abertura de mercados tanto estrangeiros como domésticos entre outros casos.

Quando os especialistas conseguem perceber a relevância da consideração de como o capitalismo destrói e cria suas estruturas em evolução constante, começa a não considerar tão forte o conceito do tradicional sistema de operação da concorrência apenas por preços, valorizando a concorrência por qualidade e atendimento diferenciado nas vendas, variáveis que conseguiram deslocar a variável preço de sua posição privilegiada de domínio.

Enfatiza o autor que ainda ocupam lugar de destaque, métodos de produção e formas de organização industrial (base 1984), sendo que na atualidade do capitalismo a concorrência que realmente acontece é através de novos produtos, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos sistemas administrativos, novos tipos de organização entre outros, sempre em constante evolução, destruindo a forma antiga e criando a nova que ocupa o lugar da antiga.

Afirma ainda que considerando o comércio varejista, a concorrência que tem se destacado é a que acontece entre lojas de departamentos; cadeias de lojas; supermercados; cujo destino previsto é destruir as lojas varejistas convencionais, ocupando seus lugares. Promovendo neste setor como exemplo, o processo de destruição criativa.

3.2 ESTRATÉGIA

A palavra Estratégia conforme Henderson (1989) apud Laurindo (2003) é oriunda do termo grego stratego que significa general; na divisão clássica das atividades da guerra entre as operacionais, táticas e estratégicas; sendo que as atividades estratégicas estão diretamente ligadas ao planejamento.

Os primeiros textos que ilustram pensamentos de estratégia são muito antigos, e talvez o mais antigo encontrado, seja o de Sun Tzu, " *A Arte da Guerra*" escrito no século IV Ac., e reeditado diversas vezes em todo o mundo, sendo que esta versão editada no idioma português consultada, foi impressa em 1983. Este trabalho reforça bastante a necessidade, obrigação dos generais conhecerem bem a si e a seus adversários. O mesmo valendo para os gerentes, supervisores, coordenadores, diretores e homens públicos dirigentes das modernas empresas, cidades, estados e países.

Outro ponto importante, é que se deve tentar fazer com que o adversário não deseje a batalha, sendo o mérito supremo para Sun Tzu,, quebrar a resistência do inimigo, do concorrente, sem lutar, o que tem acontecido em muitos casos empresariais modernos envolvendo os produtores chineses, em concorrência no mundo.

Sun Tzu e sua obra, exerceram e exercem muita influência sobre o pensamento empresarial, tendo vários desdobramentos focalizando os diferentes aspectos das organizações.

Michael Porter, no início da década de 80, foi um dos precursores da chamada *escola do posicionamento*, originada pela busca de roteiros e declarações de princípios dirigidos para a estratégia dos negócios.

No século XVI, *Machiavelli Niccolò* (1998) (Nicolau Maquiavel) fez publicar sua obra mais famosa, *"Il Príncipe"* (O Príncipe), no ambiente extremamente turbulento da Itália renascentista, com reinos lutando entre si, e a luta também era forte entre alguns cidadãos, pela conquista dos governos desses reinos.

O pensamento de *Machiavelli* influenciou não apenas a política, mas a literatura dos negócios, principalmente na voltada para recomendações da atuação de executivos, e pode ser encontrado nos trabalhos dos pensadores da "escola do empreendedorismo" que evidenciam o papel a ser desempenhado pelo principal executivo da empresa, o CEO, na formulação e definição da estratégia.

Portanto, na prática o processo de elaboração de estratégias está diretamente ligado ao processo essencial de dominar o conhecimento sobre o negócio e os recursos da empresa, nos seus ambientes operacional e institucional.

As idéias de estratégia militar foram transportadas para o mundo dos negócios desde a segunda metade do século XX, sendo bastante comum o uso dos mesmos conceitos usados na guerra, nas batalhas dos negócios.

3.2.1 A Estratégia Competitiva

Conforme Porter (1998), a Estratégia Competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena básica onde ocorre a concorrência, visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

A atratividade da indústria com relação à rentabilidade a longo prazo, e os fatores que determinam essa atratividade são responsáveis pela posição competitiva relativa dentro de uma indústria, e podem ser construídas pela empresa, fato que torna a estratégia competitiva excitante e desafiadora, sendo um de seus objetivos, a geração de vantagem competitiva.

As indústrias passam por fases de maior e menor atratividade em função do tempo, e a manutenção ou obtenção da posição competitiva obriga disputa contínua e incessante entre os concorrentes.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, que deve ser maior que o custo de fabricação da empresa.

Valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios sem similares, compensando preço mais alto.

Existem três tipos genéricos de vantagem competitiva: liderança em custo, foco e diferenciação.

3.2.2 A Análise Estrutural de Indústrias

A Estratégia Competitiva para Porter (1986), deve surgir de um entendimento das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria, e a meta final é utilizar estas regras em benefício da empresa.

Na geração de qualquer produto ou serviço em uma indústria nacional ou internacional, a concorrência se processa de acordo com cinco forças: entrada de novos concorrentes; poder da negociação dos compradores; poder da negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

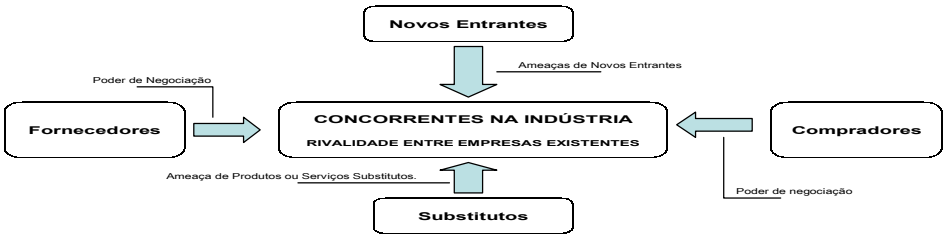
Essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos, principais elementos de retorno sobre o investimento.

Os preços praticados pela indústria, bem como os investimentos e o custo da produção, são influenciados diretamente pelo poder de negociação dos compradores.

O poder de negociação dos fornecedores impacta positiva ou negativamente no custo das matérias-primas e de outros insumos.

A intensidade da rivalidade influencia tanto os preços, como os custos da concorrência nos setores: fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas.

Os preços e investimentos são influenciados pela ameaça de novos entrantes na indústria.



FONTE: PORTER – Estratégia Competitiva

Figura 1 : Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Elementos importantes da estrutura da indústria são:

Barreiras Contra Novos Entrantes

Podem ser consideradas as seguintes barreiras: Economias de escala; Produtos patenteados; Marca reconhecida; Custo para a mudança; Capital necessário; Distribuição; Vantagens de custo absoluto; Curva de aprendizagem; Facilidade de acesso a insumos necessários; Política do governo; Retaliação.

Poder de negociação dos Fornecedores

Fatores de influência: Custos de mudanças dos fornecedores e das empresas; Insumos substitutos; Concentração dos fornecedores; Importância do volume para o fornecedor; Custos relativos a compras totais na indústria; Impacto dos insumos sobre custos ou diferenciação.

Ameaça dos Produtos Substitutos: Desempenho do preço relativo dos substitutos; Custos de mudança; Propensão do comprador a substituir; Vantagens adicionais oferecidas ao cliente.

Fatores Determinantes do Poder do Comprador

Alavancagem de negociação;·Concentração dos compradores x concentração de empresas; Volume do comprador; Custo de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa; Informação do comprador; Possibilidade de integração para trás; Produtos substitutos; Sensibilidade ao preço: Preço das compras totais; Diferença dos produtos; Marca reconhecida; Impacto sobre qualidade/desempenho; Lucros do comprador; Incentivos dos tomadores de decisão

Fatores Determinantes da Rivalidade: Crescimento da indústria;·Custos fixos/valor agregado; Excesso de capacidade crônica; Diferença de produtos; Marca reconhecida; Custos de mudança; Concentração e equilíbrio; Diversidade de concorrentes; Interesses empresariais.

Barreiras de saída: A estrutura industrial é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que a indústria se desenvolve. Uma mudança estrutural altera a total e relativa das forças competitivas, influenciando positiva ou negativamente a rentabilidade da indústria.

As empresas, através de suas estratégias podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior.

Estratégias que modificam a estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, porque uma empresa pode destruir a estrutura e a rentabilidade da indústria com a mesma facilidade com que pode melhorá-la. O projeto de um novo produto que corta barreiras de entrada ou aumenta a atividade da rivalidade, por exemplo, pode minar a rentabilidade a longo prazo, embora empresa iniciante possa conseguir temporariamente lucros mais altos.

Ou ainda, um período prolongado de promoção com preços menores, pode prejudicar a diferenciação.

Com relação à estrutura industrial e as necessidades do comprador; é bastante comum ouvir-se que a satisfação das necessidades do comprador é a chave para o sucesso em um empreendimento comercial, o que é pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela, e para a rentabilidade, mas não é suficiente.

Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá a longo prazo.

A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para o comprador, ou se este valor é capitalizado por outros.

3.2.3 Estratégias Competitivas Genéricas

Conforme Porter (1986), importante fator em estratégia competitiva reside na posição relativa de uma empresa dentro da indústria que pertence, que ao posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria modesta.

A vantagem competitiva sustentável é o fundamento para o bom desempenho; e pode ter dois tipos: o baixo custo e a diferenciação, que são originados da estrutura industrial, como resultantes da habilidade da empresa em enfrentar as cinco forças antagônicas com mais sucesso que a concorrência. Esses tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, originam três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em grande diversidade de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação num segmento restrito.

A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Conceito fundamental do conceito das estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está na base de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso definir qual o tipo de vantagem competitiva que se pretende obter e qual escopo.

3.2.3.1 Estratégia da Liderança no Custo

As fontes de vantagem no custo variam e dependem da indústria; podem ser: a busca de economias de escala, uso de tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas,etc.

Um fabricante de produtos de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo; normalmente vende produto-padrão sem sofisticação, o que possibilita a pratica de preços equivalentes ou mais baixos do que a concorrência propiciando maior rentabilidade.

Todavia, se o produto não for comparável ou aceitável pelos compradores, haverá obrigação da redução dos preços para valores abaixo da concorrência para conseguir vender, o que pode anular os benefícios de sua posição de baixo custo.

3.2.3.2 Estratégia da Diferenciação

Neste tipo de estratégia, a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores; seleciona um ou mais atributos que muitos compradores consideram importantes, posicionando-se

numa situação sem similar para satisfazer essas necessidades, sendo recompensada por poder praticar preço mais elevado.

Uma empresa se diferencia da concorrência se conseguir ser única, ter produto sem similar, e que possua algum item com valor para os compradores; não se limitando a praticar apenas preços baixos para estimular as vendas, o que conforme Porter (1989) ainda auxilia a empresa poder praticar preços maiores no mercado que atua (preços-prêmio), ou consiga outros retornos interessantes como por exemplo a lealdade do comprador durante quedas de demanda cíclicas ou sazonais.

Os principais fatores que podem criar exclusividade no que faz podem ser considerados os seguintes: seleção de políticas; elos; oportunidades; localização;inter-relações; aprendizagem; integração; escala produtiva; fatores institucionais, etc.

Normalmente a diferenciação aumenta os custos, pois a empresa é obrigada a incorrer em alguns custos para ser única, pois para ter vantagem exclusiva, precisa executar suas tarefas melhor que a concorrência; e algumas formas de diferenciação podem se tornar bem mais caras que outras.

Um produtor diferenciado, não pode ignorar sua posição de custo porque sua vantagem de praticar preços-prêmio poderá ser anulada por concorrentes com custo inferior; e deve buscar uma paridade ou a uma proximidade de custo em relação aos seus concorrentes; reduzindo custos em todas as áreas que não afetem a diferenciação.

Se houver vários atributos valorizados pelos compradores, haverá mais de uma estratégia de diferenciação dentro da indústria.

Considerando que os concorrentes imitam inovação bem sucedida, a empresa inovadora só poderá permanecer como diferenciada investindo, acrescentando custo.

Deve sempre avaliar o custo da diferenciação, comparando o custo de ter a primazia de ser a única em determinado item de fornecimento com o custo de operar no nível exatamente â concorrência.

Todavia Porter (1989) alega que não basta ser única em alguma atividade, algum item oferecido ao mercado;pois isso apenas não gera a diferenciação, esse item novo , ou diferente tem necessariamente que resultar em valor para o comprador. Isso pode ser feito de duas maneiras: redução do custo para o comprador, ou auxílio

no aumento do desempenho do comprador, na forma de ação de sua cadeia de valores, sobre a cadeia de valores do comprador

3.2.3.3 Estratégia do Enfoque

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na seleção e em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria.

A empresa que opta pelo enfoque, geralmente seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros; e busca a obtenção de vantagem competitiva em setores onde atua, mesmo não possuindo uma vantagem competitiva geral. A vantagem competitiva pode ser obtida por "focalização no custo" ou "focalização na diferenciação".

Ambas estratégias baseiam-se nas "diferenças" entre os segmentos-alvo e outros segmentos na indústria, que são a forma inconveniente como os segmentos são atendidos por concorrente com que não é focalizado, efetuando o atendimento em paralelo para diversos outros segmentos.

A grande maioria das empresas atua em diversos segmentos, e cada um que envolva uma necessidade diferente do comprador, ou um sistema de produção diferente, ou excelência na entrega, é passível de ter dedicada uma estratégia de enfoque.

3.2.3.4 O Meio-Termo: Empresa que procura utilizar mais de uma estratégia genérica, e não se define por nenhuma delas, pode ser classificada como operando no "meio-termo", não possuindo nenhuma vantagem competitiva.

Este comportamento estratégico, normalmente conduz a um desempenho abaixo da média, e possuirá atrativos se a estrutura de sua industria for realmente favorável, ou se a empresa tiver concorrentes que também estão no meio-termo. Todavia, será muito menos lucrativa do que os concorrentes que conseguirem se definir e implantar uma das estratégias genéricas.

3.2.3.5 Utilização de Mais de uma Estratégia Genérica: Se a empresa tiver mais de uma área produtiva independente dentro de uma mesma unidade, e cada uma utilizar uma estratégia genérica diferente; a menos que seja feito uma separação

muito bem executada dessas unidades, pode ocorrer o comprometimento da capacidade de qualquer uma delas de atingir a vantagem competitiva desejada.

A tentativa de operar com a estratégia da liderança em custos em conjunto com a diferenciação, é praticamente impossível, pois em geral a diferenciação gera aumento dos custos.

A redução de custos pode ser em alguns casos efetuada sem prejudicar a diferenciação (caso da produção de calçados da faixa média e média alta de preços, utilizando recurso de local com custo mais baixo da mão-de-obra) e diversas empresas descobriram formas de reduzir os custos sem alterar o grau da diferenciação, conseguindo aumentar esse grau, utilizando práticas mais eficientes e eficazes, ou empregando tecnologia mais atualizada.

Todavia, conseguir a redução de custos não é a mesma coisa que obter liderança em custos.

Se ocorrer da empresa conseguir a liderança no custo e em paralelo a diferenciação, o resultado será bastante positivo, pois os benefícios são cumulativos; e a diferenciação possibilita a pratica de preços-prêmio ao mesmo tempo que liderança no custo gera custos mais baixos.

Consideram-se três situações onde a empresa pode obter em paralelo a liderança no custo e a diferenciação.

a) Concorrentes que estão praticando o meio-termo; todavia, esta situação normalmente é temporária.

b) O custo é fortemente afetado pela participação no mercado ou inter-relações, e não pelo projeto do produto, pelo nível de tecnologia, pelo serviço oferecido ou por outros fatores.

Outra possibilidade de serem obtidas a liderança no custo e a diferenciação em paralelo, ocorre quando existem inter-relações importantes entre indústrias que uma empresa tem acesso garantido e seus concorrentes não.

c) Uma empresa é pioneira em uma importante inovação

Uma inovação tecnológica significativa, pode permitir que uma empresa reduza o custo e intensifique a diferenciação em paralelo, e obtenha ambas estratégias, mas ser uma empresa diferenciada e em paralelo ter baixo custo, é função que será válida enquanto só essa empresa possuir essa recente inovação.

Uma empresa deve sempre buscar agressivamente todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação. E também todas as oportunidades de diferenciação que não aumentem o custo.

3.2.3.6 Sustentabilidade da Estratégia: A sustentabilidade de qualquer uma das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva da empresa resista à reação da concorrência, ou evolução da própria indústria, estimulando a empresa possuir barreiras que dificultem pelo maior tempo possível, a imitação da estratégia.
Dependendo da estrutura da indústria, existe uma variedade de formas para que se atinja a vantagem competitiva, base dos conceitos das estratégias genéricas.
Conceitos que podem auxiliar empresas atingir o sucesso, como podem induzir grande quantidade de empresas pertencentes a uma indústria escolher o mesmo tipo de vantagem competitiva, com resultados nada satisfatórios.

3.2.3.7 Estratégias Genéricas e a Estrutura da Organização:
Cada estratégia genérica significa necessidade de qualificações e exigências diferentes para que se atinja o sucesso, e que normalmente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacionais.
A opção pela liderança no custo requer: sistemas rígidos de controle, redução das despesas indiretas, adoção de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem.
Deve ser observado que esses fatores podem ser contraproducentes para empresa que escolhe a diferenciação através de constante inovar seus produtos.
A cultura, caso seja adequada, pode reforçar vigorosamente a vantagem competitiva de uma estratégia genérica.
Com relação à empresa diversificada, o elo entre estratégia genérica e organização também exerce influência.
Existe tendência das empresas diversificadas adotarem mesma estratégia genérica na maioria das suas unidades; pois qualificações e confiança são desenvolvidas para seguirem método particular para vantagem competitiva.
Todavia, o emprego de uma estratégia genérica comum, envolve alguns riscos que devem ser apontados. Um risco óbvio é que uma empresa diversificada irá impor uma estratégia genérica particular a uma unidade empresarial cuja indústria provavelmente não irá suportá-la.

3.2.3.8 Estratégias Genéricas e o Processo de Planejamento Estratégico: Para Zaccarelli (2000) um problema bem formulado já está cinqüenta por cento resolvido, e o tratamento da estratégia como problema é questão fundamental.

Considerando o papel fundamental da vantagem competitiva para um desempenho superior, a peça central do plano estratégico de uma empresa deve ser sua estratégia genérica, que especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional.

Todavia, muitos planos estratégicos são relações de ações sem uma articulação clara da vantagem competitiva que uma empresa tem ou busca conseguir e como vai conseguir isso.

Como parte integrante de seus processos de planejamento estratégico, muitas empresas diversificadas categorizam unidades empresariais através de um sistema do tipo construir, manter e colher, e mesmo que possam ser úteis quando se pretende decidir sobre alocação de recursos, é procedimento que gera confusão com estratégias.

A estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará o seu desempenho, e o objetivo estratégico para as unidades empresariais deve ser alcançar a vantagem competitiva.

3.2.4 Estratégia Defensiva

Conforme Porter (1991), toda empresa está sempre vulnerável aos ataques que podem ser provenientes de dois tipos de concorrentes: novos entrantes na indústria e concorrentes estabelecidos que estão procurando um reposicionamento.

Uma estratégia defensiva bem implementada constitui a melhor defesa contra o ataque de empresas desafiantes. Tem por meta: reduzir a probabilidade de ataques; desviar ataques para caminhos com menos riscos para a empresa atacada ou reduzir sua intensidade, fazendo com que a vantagem competitiva de uma empresa seja mais sustentável.

Quase todas as estratégias defensivas efetivas exigem investimento, e obriga a empresa ceder parte da rentabilidade de curto prazo para acentuar a sustentabilidade.

As estratégias competitivas de maior sucesso combinam componentes de ataque e defesa.

No caso da defesa, uma estratégia defensiva adequada, deve ser formulada no contexto da investida integral e não de apenas um movimento.

A estratégia defensiva visa influenciar a estimativa do desafiante sobre o retorno esperado relativo á entrada ou ao reposicionamento, levando-o a crer que a empreitada é desinteressante, ou ainda optar por uma estratégia menos perigosa.

Na maioria dos casos segundo Porter (1985) o defensor investe em táticas de defesa, sendo que a grande maioria dessas táticas é onerosa reduzindo a rentabilidade a curto prazo, de modo a aumentar a sustentabilidade.

3.2.5 Ataque a uma empresa ou indústria líder do mercado

Se considerarmos a estratégia ofensiva, fator de importância é que se fundamenta em três tipos de táticas:

- Erguer barreiras estruturais;
- Aumentar a retaliação;
- Reduzir a indução ao ataque.

Os líderes geralmente possuem certas vantagens ao se defenderem tais como: reputação, economias de escala, aprendizagem acumulada e acesso preferencial a fornecedores ou a canais. Estão comprometidos com a indústria em que atuam e possuem recursos para retaliação prolongada, fortemente prejudicial e perigosa contra qualquer desafiante.

Portanto, é bastante arriscada e difícil a investida contra líder de mercado.

Regra fundamental em estratégia ofensiva, **é não atacar de imediato com uma estratégia imitativa, independente dos recursos ou da resistência.**

Para que o ataque a um líder de mercado tenha chances de ser bem sucedido o desafiante precisa satisfazer três condições básicas:

- Possuir uma vantagem competitiva sustentável;
- Proximidade em outras atividades;
- Possuir algum impedimento para a retaliação do líder.

3.2.6 Caminhos para o ataque a Líderes

O ataque bem sucedido a um líder sempre exige algum tipo de discernimento estratégico; normalmente um desafiante deve procurar encontrar uma estratégia

diferente para neutralizar as vantagens naturais do líder e reconhecer ou criar impedimentos para a retaliação do líder.

ESCOPO COMPETITIVO	MESMA CADEIA DO LÍDER	NOVAS ATIVIDADES	NOVA CADEIA
Igual ao Líder	Mero Desembolso	Reconfiguração	Reconfiguração
Diferente do Líder	Redefinição	Reconfiguração e Redefinição	Reconfiguração e Redefinição

FONTE: PORTER - VANTAGEM COMPETITIVA (1989)

Quadro 1: Caminhos para o Ataque à Líderes.

Legenda:

- Reconfiguração: Desafiante inova no modo como executa atividades na cadeia de valores ou na configuração da cadeia inteira;
- Redefinição: Desafiante redefine seu escopo competitivo em relação ao líder;
- Mero Desembolso: Desafiante compra posição no mercado através de recursos superiores ou de uma maior disposição para investir, de onde provém a vantagem competitiva.

3.2.7 A Essência da Competitividade

Toda empresa que estiver competindo numa indústria, de acordo com Porter (1998) deve possuir sua própria estratégia competitiva, que tanto pode ter sido desenvolvida de forma explícita por meio de um processo de planejamento, como pode ter evoluído implicitamente por meio das atividades dos diversos departamentos funcionais da empresa.

E o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, é em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla do modo como uma empresa irá competir, incluindo quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para se conseguir atingir as metas definidas.

Para atingir as metas traçadas os concorrentes do mundo empresarial são envolvidos numa situação de estratégia que segundo Henderson (1989) opera do mesmo modo que o reino animal. Acredita utilizando raciocínio do professor Gause, que ficou conhecido como “Princípio de Gause da Exclusão Competitiva” que: duas espécies não podem coexistir, se obtêm o seu sustento de maneira igual. Conclui também que a competição existiu muito antes da estratégia, pois afirma que quando duas espécies quaisquer, competem por um mesmo recurso essencial, uma delas irá deslocar a outra.

Duas empresas que produzem ou comercializam os mesmos bens e serviços, num mesmo território, da mesma forma e com os mesmos clientes, não podem coexistir de forma igual. Cada uma precisa ser diferente o suficiente, para possuir vantagem competitiva.

A estratégia está associada à habilidade de decisão por um conjunto de ações, objetivando determinada meta.

Sempre que uma empresa projeta sua estratégia, está definindo um conjunto específico de ações que visam a conquista de determinado objetivo. Sob esta ótica, estratégia está associada à habilidade de definição por um conjunto de ações, e com padrão global de decisões que posiciona a empresa em seu ambienta, visando a criação de vantagem competitiva.

Conforme a competição se intensifica, é importante que as empresas definam ações de negócio, que possam representar estratégias competitivas fundamentais para garantir a continuidade da empresa.

Conforme Porter (1998) o entendimento dos fatores e do ambiente competitivo no qual está atuando a empresa é condição básica para atingir a eficácia empresarial; e nenhuma empresa pode se permitir ignorar a necessidade de competir com grande conhecimento das forças de competição que conformam as estratégias de seus negócios.

3.2.8 Estratégias para aplicação em Empresas de Pequeno, Médio e Grande Porte.

Wright (2000) ao definir estratégias para as pequenas e médias unidades de negócios, alega que se destinam para as que fabricam produtos e prestam serviços para tipo de consumidor que considera o preço decisivo. E recomenda as seguintes estratégias, e suas combinações para aumentar as chances de sucesso:

- nicho-custos baixos;
- nicho-diferenciação e
- nicho custos baixos / diferenciação,

A estratégia nicho-diferenciação, como sugestão do autor deve ser aplicada em negócios que gerem produtos ou serviços com grande diferenciação, naquele casos em que devem ser atendidas as necessidades específicas de uma pequena classe de clientes ou mesmo de um nicho de mercado.

O caso da estratégia de nicho- custos baixos / diferenciação, aplica-se às pequenas unidades de negócio, em que as unidades produzem bens ou serviços altamente diferenciados para atender as necessidades especificas de grupo seleto de clientes ou um nicho de mercado, e ao mesmo tempo mantendo custos baixos.

Wright (2000) mostra diversas formas através das quais as empresas podem simultaneamente diferenciar seus produtos / serviços e reduzir seus custos.

No caso das empresas grandes Wright indica estratégias de:

- custos baixos;
- diferenciação e
- custos baixos / diferenciação.

Em muitos casos, as estratégias de diversificação também podem apresentar vantagem competitiva, pois ao ingressar em novos negócios diferentes daqueles em que atua, introduzindo um novo produto no mercado, a empresa esta também diferenciando o produto para aquele mercado.

3.2.9 Estratégia Empresarial

O termo estratégia quando utilizada numa organização, exige o entendimento da estrutura organizacional dessa empresa. Se for uma empresa corporativa, uma corporação diversificada em várias unidades de negócios, a estratégia deverá incorporar o posicionamento desejado, no seu ambiente global, econômico político e social.

Será composta de muitas decisões, entre elas sobre quais tipos de negócio a corporação quer participar, em quais localidades geográficas deseja operar,se é interessante a aquisição de novos negócios, a possibilidade de se desfazer de negócios desalinhados com a estratégia, definição de aplicações, escolha de investimentos, entre outros, que são identificadas e conhecidas como estratégia corporativa da organização.

Cada unidade de negócios, componente da corporação, deve elaborar sua própria estratégia de negócios, que consiste em definir a missão e os objetivos, para o ambiente e mercados em que atua, sempre em acordo com os objetivos da corporação. E cada área funcional do negócio deve também elaborar identificação de seu papel, em termos de contribuição efetiva para os objetivos estratégicos ou competitivos da unidade de negócios.

Figura 2: Esquema básico para desenvolvimento de uma estratégia corporativa

FONTE: GIANESI, I. G.; CORREA, H

Hayes; Wheelwright (1984) sugerem a identificação da estratégia relacionada com a gestão do negócio em três níveis, conforme ilustrado na figura 3.

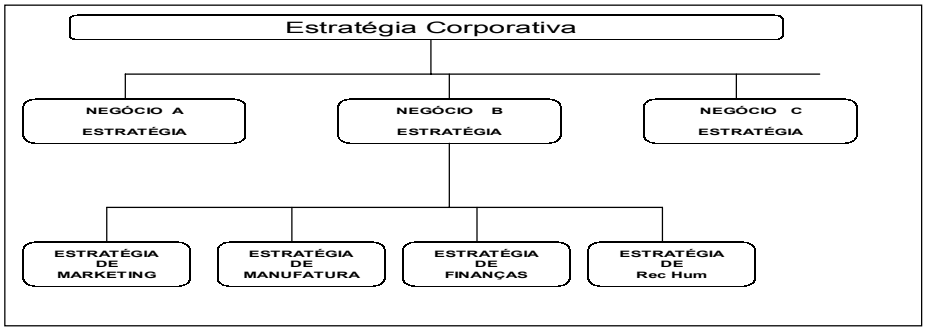


Figura 3: Níveis de Estratégia

3.2.9 1 Estratégias Corporativas

A Estratégia Corporativa está relacionada ao processo de tomada de decisão em nível mais elevado da hierarquia de uma organização, principalmente na definição do negócio onde a empresa irá participar; e na aquisição e distribuição dos recursos corporativos para cada negócio.

Porter (1998) considera estratégia corporativa como o planejamento global da empresa, dividida em unidades de negócios, e possuidora de dois níveis ; a estratégia global ou corporativa do grupo empresarial, e a estratégia das unidades de negócio ou estratégia competitiva.

Para Thompson (1993) a estratégia corporativa é fundamentalmente decidir em que tipo de negócios a organização irá atuar e qual conjunto de atividades a ser estruturado e administrado.

Considerando cada negócio em particular, a estratégia corporativa tem o dever de especificar os: mercados, produtos e/ou serviços e concorrentes por meio de análise ambiental que descubra as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças ao negócio.

Para que a estratégia competitiva seja bem sucedida, e possa agregar valor, deve ser baseada em premissas que possibilitem às unidades de negócios gerar benefícios que consigam compensar o uso dos recursos. Essa premissas conforme Porter (1998) podem ser consideradas:

- A competição acontece entre as unidades de negócio. "Uma estratégia corporativa para ter sucesso deve ser gerada à partir de uma estratégia competitiva e torná-la mais forte".
- Porter (1998) acredita que uma corporação não deve prescindir de formular para a unidade de negócios uma Vantagem Competitiva.
- Diversificação, sem dúvida acrescenta custos e restrições às unidades de negócios.

3.2.9.2 Estratégia do negócio

A unidade de negócio, é sempre quem executa os objetivos corporativos, e de acordo com Pires (1995) "*Uma unidade de negócios em geral é uma: divisão,uma empresa, uma unidade fabril, ou uma linha de produtos da empresa".*

Estratégia Competitiva foi denominada por Porter (1986) estratégia de uma unidade de negócio, e seu desenvolvimento é a geração de formas como a empresa irá competir, suas metas e políticas necessárias para atingir essas metas.

Pode ser verificado na figura 4 à seguir, onde Porter (1986) indica como a estratégia competitiva é uma combinação das metas e objetivos que a empresa deseja alcançar com os meios, políticas funcionais e operacionais.

Na figura criada por Porter, pode-se observar no centro as metas e objetivos; que representam visão geral do modo como a empresa planeja competir, seus objetivos de desempenho financeiros e não financeiros.

FONTE: PORTER,M. Estratégia Competitiva, 1986.

Figura 4: Estratégia Competitiva – Características Fundamentais

Os raios representam as políticas operacionais básicas com as quais a empresa vai procurar atingir suas metas.E conforme o tipo de negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais básicas, e que após especificadas , o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa.

Porter (1986) também considera que a elaboração de uma estratégia competitiva envolve quatro fatores básicos como ilustrados na figura 5.

FONTE: PORTER, M. Estratégia Competitiva, 1986

Figura 5: Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada

A formulação de uma estratégia competitiva implica na consideração de quatro fatores básicos que determinam os limites do que uma empresa pode realizar com sucesso.

Pontos fortes e fracos da empresa são seus ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, etc. Valores pessoais são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida.

Pontos fortes e pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos na empresa, da estratégia competitiva.

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente. As ameaças e oportunidades definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais.

Expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a empresa de fatores como a política governamental, interesses sociais, etc.

Esses quatro fatores devem sempre ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto objetivo, realista e possível de ser aplicado com maior chance de sucesso.

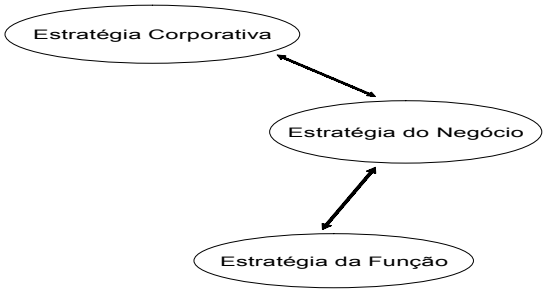
Para Hayes; Wheelwright (1984), a estratégia do negocio define: A extensão do negócio e como se processa a ligação da estratégia do negócio com a corporativa; e também a base na qual a unidade de negócio alcançará e manterá uma vantagem competitiva.

O planejamento total de um negócio pode ser conduzido como o de um produto ou serviço único. Este fato acontece em muitas empresas, principalmente nas pequenas e médias que possuem ou operam apenas uma unidade de negócio. Sendo que nesses casos as estratégias corporativas se fundem com as competitivas. Usando este conceito, Hill (1993), considera ser o conteúdo da estratégia corporativa, o resultado da compilação de estratégias funcionais, e só a integração leva a resultados satisfatórios.

NÍVEL ESTRATÉGICO DE TOMADA DE DECISÕES	**PRINCIPAIS DECISÕES ESTRATÉGICAS**
ESTRATÉGIA CORPORATIVA	Em que áreas de negócio atuar ? Qual o nível de Diversificação ? Quais Negócios adquirir e quais vender ? Qual critério para destinar capital nos diferentes negócios ? Como gerenciar as relações entre os diferentes negócios ?
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Definir a missão do negócio. Definir os objetivos estratégicos do negócio. Estabelecer a forma pela qual o negócio deseja competir em seus mercados. Como gerenciar as estratégias funcionais para atingir os objetivos estratégicos.
ESTRATÉGIA FUNCIONAL	Qual papel desempenhar com relação à contribuição aos objetivos estratégicos do negócio ? Como traduzir os objetivos competitivos e do negócio em objetivos funcionais ? Como gerenciar os recursos da função de forma a atingir os objetivos funcionais ? Quais os fatores críticos de sucesso das atividades funcionais para assegurar o melhor desempenho e alcançar os objetivos funcionais ?

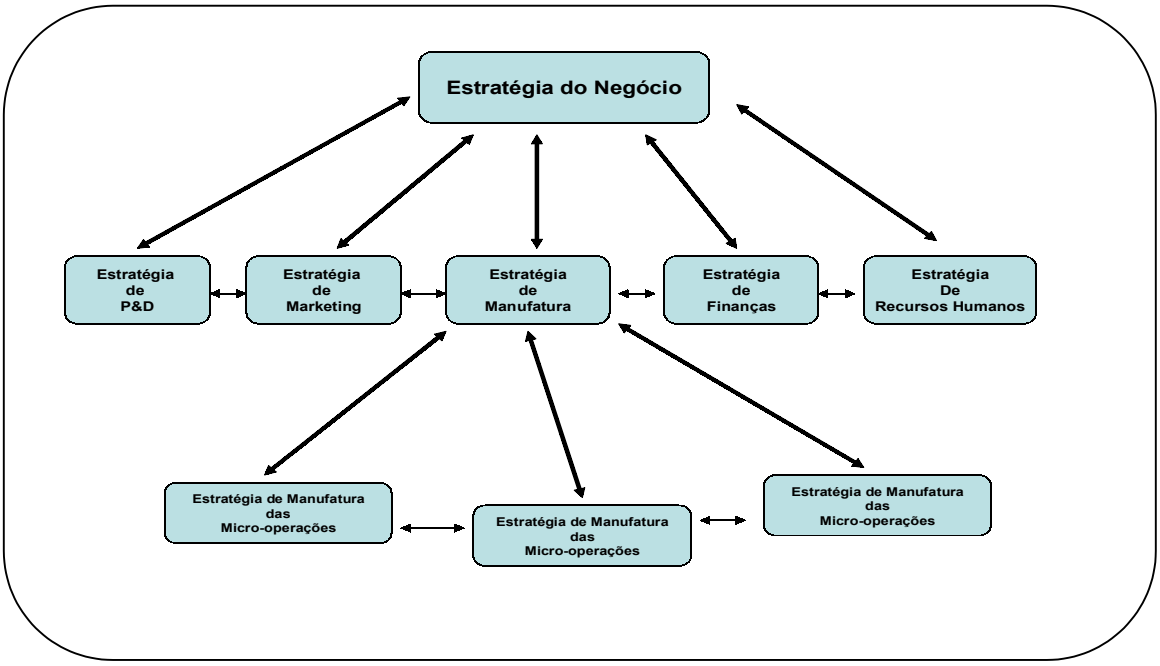
FONTE: Adaptado de SLACK et al. Administração da Produção- 1997.

Quadro 2: Principais Decisões nos Diferentes Níveis da Hierarquia das Estratégias.



FONTE: SLACK,N. et al . Administração da Produção. São Paulo:Atlas, 1997.

Figura 6: Visão Panorâmica da Hierarquia das Estratégias



FONTE: SLACK,N. et al . **Administração da Produção**. São Paulo:Atlas, 1997.

FIGURA 7: Detalhamento da Estratégia de cada função

3.2.10 Estratégia Competitiva – "O Diamante"

Michael Porter em seus livros; "A Vantagem Competitiva das Nações" (1990) e "Em Concorrência" (1998) desenvolveu um modelo no qual as vantagens competitivas são geradas pela concentração espacial de empresas de uma determinada indústria que interagem com fatores regionais e nacionais conduzindo à lucratividade.

Para tanto Porter representa a **vantagem competitiva regional** como um "Diamante. As quatro arestas desse Diamante são constituídas pelas características competitivas da indústria:

- . A interação das empresas com seus fornecedores;
- . A interação com os clientes bem informados
- . Fatores de custo específicos do País;
- . Condições de suprimento.

Quando aplicado a economia regional, o modelo de Porter indica o crescimento da indústria regional em relação à infra-estrutura, a proximidade espacial das industrias que fornecem entradas para o processo produtivo, e a proximidade espacial dos clientes que adquirem os produtos e serviços dessa indústria.

A indústria consiste de empresas que competem por trabalhadores, entradas e clientes dentro e fora da região. As empresas em competição podem interagir de várias formas: formando alianças, desfrutando em conjunto organizações profissionais e colaborando em vastos programas industriais, como força-tarefa em treinamentos. Para permanecer competitiva, toda empresa é forçada a desenvolver novos produtos, e a perseguir a maior eficiência produtiva.

Porter (1990) argumenta que as indústrias regionais que se adequarem a esse perfil regional irão possuir vantagem competitiva, pois serão mais eficientes e mais prováveis de inovar do que os competidores de outras regiões, principalmente as empresas não instaladas em clusters.

O modelo de Porter tem muitas virtudes, unindo muitos conceitos da economia industrial e da ciência do gerenciamento.

O desenvolvimento econômico baseado em *clusters* apresenta a oportunidade de projetar e implementar políticas de desenvolvimento industrial regional.

O papel do governo no Modelo do Diamante de Porter é: agir como um catalisador e um desafiador; incentivar ou mesmo obrigar; fazer as empresas levantarem suas aspirações e mover-se para níveis mais elevados em termos de desempenho competitivo.

O Governo deve incentivar as empresas a:

Aumentar seu desempenho; estimular a demanda por produtos avançados; incentivar o foco na criação especializada do fator e estimular rivalidade local limitando a cooperação direta e reforçando regulamentos anti-truste.

O modelo de Porter é bastante citado e aceito como de alta confiabilidade na comunidade de desenvolvimento econômico.

3.3 Clusters

Conforme comentário de Bartezzaghi (2002); que se nos anos 80 a vantagem competitiva de uma empresa era avaliada em relação à sua cadeia interna de valores e nos anos 90 era vista como resultado de sua competência e capacidade de gerenciamento de seu "know-how", no início deste novo milênio a imagem atomística da empresa, chamada a competir pelo lucro, disputando espaço com outras empresas individualmente está se tornando obsoleta e inadequada para explicar o comportamento e as estratégias bem sucedidas deste mercado com tão elevada turbulência e complexidade.

As empresas estão se defrontando de fato com mudanças dramáticas no contexto que determinou uma crescente dificuldade para construir o sucesso competitivo com base apenas nos recursos internos, e que mudaram o foco da estratégia e da gestão juntamente com os recursos e competências necessários para realizar o produto oferecido ao cliente final.

Em artigo para um periódico italiano, Bartezzaghi (1999) já afirmava que o jogo da competição estava sendo praticado entre redes de empresas, e não mais entre empresas individuais, o que já estava obrigando diversas empresas médias e pequenas a realizar drásticas modificações estratégicas e organizacionais para enfrentar os novos desafios, sobreviver e crescer.

Portanto, a rede completa de fornecimento, e não mais somente a empresa individual, se tornou objeto de atenção central para a atividade de gerenciamento e melhoramento dos serviços.

O gerenciamento da rede de fornecedores "Supply Chain Management" conforme Cooper e Ellram (1993); deve ser entendida como o gerenciamento integrado das atividades de fluxo das informações e de materiais ao longo de toda a cadeia de valores, indo da produção da matéria prima até a obtenção do produto acabado.

De acordo com Cagliano (2002), o desafio da globalização para os *clusters* envolve o conhecimento de que as fronteiras nacionais não representam mais barreiras para a difusão dos bens e serviços, de métodos de produção e das preferências dos consumidores.

A organização espacial da produção se apresenta em escala internacional, global, através de intensa troca de mercadorias, serviços, “know-how”, e de um controle sobre o mercado que ultrapassa as fronteiras nacionais.

Esse processo de integração tem sua raiz em fatores institucionais e econômicos. Os acordos comerciais multilaterais para áreas de livre comércio, a crescente liberalização do mercado de capitais, os numerosos acordos de cooperação entre empresas, apontam na direção de uma integração econômica sempre maior.

A análise sob o ponto de vista econômico, mostra que a competição cresce entre as instituições financeiras internacionais, aumenta o peso das empresas multinacionais e transnacionais, muda a forma de competição baseada no “know-how” tecnológico pela crescente convergência dos conhecimentos e da formação de acordos de cooperação tecnológica.

3.3.1 Concentrações Geográficas

O fenômeno da concentração geográfica de empresas recebeu uma série de denominações com pequenas diferenças entre elas, tem sido bastante discutido no Brasil nos meios universitários, econômicos, empresariais entre outros, e tem causado certa confusão a denominação utilizada para este fenômeno.

Na literatura especializada, encontramos vários autores e Instituições que estudaram, analisaram e expressaram suas opiniões sobre o fenômeno da concentração geográfica das empresas, cada um conceituando o evento praticamente com o mesmo teor e significado, mas denominando de forma diferente, como por exemplo: Porter (1990) denominou *cluster* ; Bagnasco (2000) optou por distritos industriais; também Brusco (1982) denominou distritos industriais, Amato prefere a denominação clusters; Diniz (2000) utiliza aglomerados simplesmente.

Zaccarelli (2000) também utiliza *cluster* como denominação e entende que a palavra *cluster,* significa um agrupamento de objetos similares; e alega que Porter foi o primeiro a utilizá-la no mundo empresarial para representar um conjunto de empresas que formam um conglomerado para competir com outras, não pertencentes ao *cluster,* ou, ainda, para competir com outro *cluster.*

A noção de território para Brusco (1982) é fundamental para a atuação em *clusters.* No entanto, a idéia de território não se resume apenas à sua dimensão material ou concreta. Território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço. Nesse sentido, o *cluster* também é um

território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela.

Portanto, o *cluster* compreende um recorte do espaço geográfico, podendo ser: parte de um município, um conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc., que possua sinais de identidade coletiva, como: sociais, culturais, econômicas, políticas, ambientais ou históricas.

Além disso, ele deve manter ou ter a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, e promover ou ser passível de uma integração econômica e social no âmbito local "Abandona-se o conceito da macro região, para organizar o processo de desenvolvimento em bases locais, a partir de um conjunto de atividades a serem desenvolvidas em regime de parceria e cooperação entre a sociedade e o Estado.

No Brasil, os principais clusters são principalmente os de confecção, móveis, turismo, artesanato, ovino e caprinocultura, fruticultura, calçados, apicultura, mandioca, petróleo e gás, tecnologia da informação, gesso e mármore, piscicultura, cerâmica, cachaça, leite, orgânicos, babaçu, floricultura e fitoterápicos.

Para Enright (1993y), dentro deste cenário, o conceito de *clusters* como células de crescimento acelerado da economia, responsáveis por maior agregação de valor e oferta de trabalho, adquire grande reconhecimento e importância.

O conceito está sendo aplicado em um número crescente de regiões, tanto em países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento.

Clusters, geralmente surgem e se desenvolvem de forma espontânea, mas podem também ser idealizados, construídos, planejados, induzidos e monitorados a partir de fatores potenciais relativos à região.

E com respeito ao conceito de "distrito industrial" conforme existente na Itália; de acordo com o especialista no assunto Giacomo Becattini, economista italiano que executou a primeira análise orgânica da economia dos distritos como preferem os italianos; o distrito italiano pode ser definido como:

"O distrito produtivo italiano é uma entidade sócio-territorial caracterizada pela presença mútua ativa, em uma área territorialmente circunscrita, naturalística e historicamente determinada, de uma comunidade e de uma população de empresas industriais" BECATTINI (1998).

Na opinião de Belussi e Gottardi (2000), o distrito é a estrutura com maior capacidade de reter e acumular os conhecimentos produtivos não codificados da cultura empresarial e de incorporá-los às instituições sociais.

É importante uma compreensão mais adequada de quais deverão ser as tendências de locais de desenvolvimento e distributivas do novo ciclo de expansão da economia brasileira, assim como os seus rebatimentos espaciais.

É óbvio que se deseja o crescimento econômico do Brasil, porque ele traz mais empregos, mais bens e serviços, e teoricamente melhor padrão de vida.

Quanto mais rápido for o ritmo do crescimento, maiores serão as chances de se incluírem mais famílias brasileiras nos padrões civilizados de consumo.

Porém, o crescimento econômico é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento brasileiro, já que este pressupõe um processo de inclusão social, com uma vasta gama de oportunidades e opções para as pessoas. C*lusters*, existem desde a antiguidade, mas atualmente, o mundo está repleto de exemplos de crescimento espontâneo desse fenômeno.

O conceito de *clusters*, que foi inicialmente adotado pelos países desenvolvidos, têm maior difusão nos países em desenvolvimento, nos mais diversos setores econômicos, principalmente no setor industrial, como uma reação inteligente às novas e crescentes exigências dos mercados globais.

A grande dificuldade para a execução de uma definição precisa do termo *cluster* foi indicada por Altemburg e Meyer-Stamer (1999) que utilizaram pressupostos de abordagem da eficiência coletiva e definiram o *clustering* como: uma aglomeração de empresas instaladas em uma área delimitada espacialmente, dotada de perfil diferenciado de especialização onde tem forte influência a especialização inter-empresas e o comércio.

Anos antes, Porter (1990) havia definido *cluster* como: um grupo de empresas praticando atividades similares ou relacionadas dentro de uma economia nacional, enfatizando a importância da proximidade geográfica para o desenvolvimento dinâmico das empresas, tanto com relação aos fornecedores como em relação aos concorrentes e consumidores.

Conforme Enright (1993)y, Schmitz (1992) considera que o *cluster* é uma concentração geográfica e setorial evidenciando o aspecto espacial na elaboração do seu conceito.

Os clusters normalmente motivados por uma série de características locais, se formam espontaneamente, e se apresentam na forma de: oferta de matéria prima, capacitação da mão-de-obra e dos empresários, organização social e proximidade a mercados, fatores de grande importância na determinação da origem dos *clusters*.

Após a fase inicial os clusters em formação ou já formados, devem ter o apoio adequado do governo no sentido de incentivar as vocações locais e identificar as condições necessárias que ainda não estão disponíveis no *cluster* para então disponibilizá-las.

Atualmente, órgãos públicos e privados brasileiros estão providenciando várias iniciativas objetivando aumentar o desenvolvimento regional baseado em estratégia que foi e em alguns casos está sendo usada com sucesso em diversos países. Que se trata do modelo de crescimento baseado em *clusters,* tendo como meta o desenvolvimento e melhoramento do desempenho do aglomerado de empresas, com base na concentração setorial e geográfica dessas empresas.

Sob este aspecto, nos alerta Amato Neto (2000) que os *clusters* podem ser considerados formados apenas quando os aspectos setorial e geográfico estão concentrados, sempre devendo ser encontrado nos *clusters* a divisão de tarefas entre as empresas, e também a especialização e inovação, abrindo espaço significativo para a ação conjunta, prevendo uma grande interação entre as empresas pertencentes a este *cluster* como membros da cadeia produtiva, fato que dificilmente acontece com empresas instaladas fora desses aglomerados.

Estudos desenvolvidos por Krugman (1995) evidenciam a importância das concentrações geográficas, as vantagens competitivas geradas, e a real possibilidade da obtenção de benefícios por meio tanto das economias externas, como das ações conjuntas que podem ser desenvolvidas pelos fabricantes e outros participantes da cadeia produtiva.

Muitos estudiosos e autores consideraram que para as pequenas empresas vencerem as limitações relativas ao crescimento e a competição, contam diretamente com as vantagens geradas pela aglomeração de empresas da mesma indústria (*clustering),* sendo que seu grande auxílio acontece principalmente nos estágios iniciais das atividades produtivas destas empresas onde uma série de dificuldades, relacionadas às esferas de produção e distribuição estão presentes:

como baixos níveis de produto e processo tecnológico, difícil acesso ao capital, falta de infra-estrutura física, mercado reduzido, etc.

Sob este aspecto, a proximidade geográfica das empresas e atividades relacionadas representam um fator muito importante, principalmente para os países em desenvolvimento como o Brasil, quando se leva em consideração o desenvolvimento setorial / regional.

Com relação a formação de aglomerados geográficos de empresas (*clustering)*, foram identificados por Visser (1996) dois processos diferentes: o primeiro entendido como resultado das decisões individuais e exclusivas dos empresários para iniciar a operação dos seus negócios na região do cluster; e o segundo processo, baseado em permanente formulação de estratégias visando buscar ativamente o desenvolvimento de vínculos complementares: com os diversos elos da cadeia produtiva; com outras pequenas e médias empresas, como uma forma de inserção competitiva nos mercados internos e externos, que são benefícios ativos do cluster, favorecem a redução dos custos, e melhoram o design, a qualidade, as inovações, etc.

Analise executada por Amato Neto (2000) indica que no atual ambiente competitivo mundial é verificada forte preocupação das empresas em conquistar flexibilidade, aumentar o nível da capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e sempre estar em sintonia com as novidades e mudanças internacionais.

Amato ainda aponta como uma das mais notáveis características dessas mudanças a crescente importância das relações inter-firmas e também interinstitucionais.

Continuando sua reflexão, Amato Neto (2000) afirma que as experiências internacionais indicam que há importante papel a ser desempenhado pelas pequenas e médias empresas, com base nas condições estabelecidas pelo novo paradigma de produção industrial flexível.

Para o caso brasileiro, espera o autor, um aumento significativo na quantidade de novas pequenas e médias empresas, que deverão surgir devido á maior descentralização produtiva por parte das grandes organizações.

Visser (1996); e Klapwijk (1997) efetuaram estudos comparativos do desempenho das empresas instaladas e atuando em c*luster,* com o desempenho de empresas instaladas fora de *cluster,* identificando os grandes benefícios para as empresas que fazem parte ativa do *cluster*. Conseguiram demonstrar por meio de estudo e análise

dos resultados das pesquisas que, as empresas pertencentes a um determinado c*luster,* apresentaram melhor desempenho do que as que operavam isoladamente de forma dispersa ou desvinculada, demonstrando que a opção das empresas em operar em cluster, possibilita maior amparo para enfrentar a acirrada competição internacional.

Schmitz (1995) alega que a despeito da grande importância concedida a formação e concentrações regionais de empresas da mesma indústria (*clustering),* ele não pode e não deve ser considerado como algo milagroso, capaz de impulsionar o desenvolvimento redentor de pequenas empresas.

Estudos realizados no mundo demonstram que, como existem c*lusters* bem sucedidos, que conseguiram aumentar sua competitividade e atingir os mercados internacionais, existem outros ainda pouco desenvolvidos e artesanais, com pequena mobilidade e dinamismo quase inexistente, que são incapazes de expandir ou inovar.

Comenta Schmitz (1995), que os *"clusters"* bem sucedidos não são criados à base apenas do improviso, devendo ser respeitados alguns princípios básicos com o objetivo de definir estratégias e ações para atingir a competitividade desejada como: a produção orientada para o consumidor, onde as empresas devem conhecer as necessidades dos seus consumidores; o princípio coletivo, onde a colaboração direta entre os grupos de empresas reduz os custos de transação e estimula a cooperação e a aprendizagem mútua; e o princípio cumulativo, implicando na capacidade de melhoramento contínuo.

O ambiente econômico e social onde o *cluster* e suas empresas estão localizados conforme Garcia (2006), pode influir decisivamente no sentido de limitar o desenvolvimento deste *cluster,* de acordo com estudos efetuados por Mccormick (1998) e também posteriormente por Perez (1999), e dessa forma mesmo com a utilização de diferentes e específicos procedimentos para cada diferente categoria de *cluster,* vários fatores externos podem afetar significativamente o seu desempenho.

Estes fatos levam a conclusão, que o sucesso dos *clusters* pode estar condicionado tanto a fatores internos como: economias externas locais / interação entre os diversos atores da cadeia produtiva, como externos ao sistema, necessitando uma análise cuidadosa desses fatores quando da adoção ou consideração deste modelo de desenvolvimento.

3.3.2 Origem dos “clusters”.

A grande maioria dos clusters tem origem num passado remoto, sempre a partir de um evento ou “acidente histórico” que determinou a localização daquela atividade produtiva naquela determinada região. Nos casos das indústrias de calçados e de móveis, praticamente todas as aglomerações produtivas surgiram desse modo.

Todavia, há casos em que a formação do cluster se dá em torno de uma fonte de externalidades criadas, por exemplo, por instituições de ensino e pesquisa ou por políticas públicas.

Não deve ser esquecido que a evolução de um *cluster* pode ser fortemente redirecionada por um evento que gera uma bifurcação na sua trajetória. Esse evento pode ser uma mudança tecnológica ou uma nova forma de organização industrial.

Segundo Schumpeter (1984) a inovação constitui-se no fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, e pode acontecer por meio de uma ou mais dentre as seguintes situações: introdução de um novo bem; introdução de novo método de produção; abertura de novo mercado; conquista de nova fonte de matéria prima ou de bens semi-manufaturados; estabelecimento de nova organização de qualquer indústria.

3.3.3 Fatores que Influenciam o Fenômeno da Concentração Geográfica

Podem ser percebidos diferentes níveis de integração e interação entre os participantes ativos de uma concentração geográfica nos períodos de desenvolvimento e aumento da quantidade de novas empresas. Os *clusters* geralmente têm origem espontânea, normalmente motivados por uma série de características locais como: oferta de matéria prima, capacitação da mão-de-obra e dos empresários, organização social e proximidade a mercados, fatores de grande importância na determinação da origem dos *clusters.*

O apoio do governo deve existir sempre no sentido de incentivar as vocações locais e identificar as condições necessárias que não estão disponíveis para então disponibilizá-las.

O modelo de clusters para Becattini (1990), contempla, além da aglomeração setorial e geográfica de empresas, uma forte interação entre todos os agentes envolvidos na cadeia produtiva.

No meio literário especializado houve grande tendência em afirmar que o *clustering* auxilia as pequenas empresas a superar as limitações de crescimento e competir nos mercados externos.

De acordo com os estudiosos do assunto, sua importância é verificada principalmente nos estágios iniciais das atividades produtivas destas empresas onde uma série de dificuldades, relacionadas às esferas de produção e distribuição estão presentes: como baixos níveis de produto e processo tecnológico, difícil acesso ao capital, falta de infra-estrutura física, mercado reduzido, etc.

Sob este aspecto, a proximidade geográfica das empresas e atividades relacionadas representa um importante fator, principalmente para os países em desenvolvimento se for considerado o desenvolvimento setorial / regional.

3.3.4 Especialização da Produção em Clusters *Pontos Fracos e Pontos Fortes*

As origens históricas influem fortemente na determinação da especialização do cluster em algum tipo específico de produto. Os estudos de casos da indústria de calçados são bastante ilustrativos, já que cada um dos Clusters dessa indústria é especializado num segmento do mercado.

Conforme Bimbatti (2001), no estado de São Paulo os produtores de Franca são especializados na produção de calçados masculinos, os de Birigui em calçados infantis e os de Jaú em femininos; em Nova Serrana, Minas Gerais, a especialização é na fabricação de tênis, e no Vale dos Sinos, onde todos os tipos de calçados são fabricados, mas predominando a especialização em calçados femininos

Amato Neto(2000), lembra que essa especialização produtiva decorre também dos poderosos transbordamentos ou migração dos conhecimentos, que ocorrem nas estruturas produtivas localizadas, gerando os chamados *spin-offs*, que se tratam de novas e pequenas empresas que são criadas com raízes em outras, como por exemplo, praticamente todas as empresas de semicondutores do Vale do Silício, foram derivadas e surgiram de modo alguma forma da Fairchild, que também por sua vez é um *spin-off* da Shockley Transistor, evidenciando o potencial e a habilidade dos clusters em fomentar a inovação, e também que o processo de aprendizado se dá quase que naturalmente entre os produtores.

Se considerarmos a indústria calçadista de Franca; a indústria de móveis de Votuporanga, ou a indústria de folheados de Limeira, grande parte dos empresários

que atuam nesses *clusters,*se originaram a partir do trabalho nas próprias empresas locais.

Geralmente quando existe na região uma forte especialização produtiva, os processos de diversificação por parte das empresas locais são bloqueados ou inibidos, pois na situação citada, as capacitações estão muito fortemente baseadas naquela determinada especialidade técnica produtiva.

Os fabricantes de Jaú, por exemplo, produzem quase que exclusivamente calçados femininos, porque foram formadas ao longo do tempo habilidades e capacitações na fabricação desse tipo de produto a partir do fabricante pioneiro. As informações circulantes mais atualizadas tanto técnicas como de mercado, estão sempre relacionadas com a produção e o mercado de calçados femininos.

A aleatoriedade da origem do *cluster* em muitos casos gera um problema de deficiência de infra-estrutura como de: transportes, comunicações, acesso a mercados, que, considerando os custos que são impostos às empresas, limita a capacidade de competição e pode atrapalhar o processo de crescimento e desenvolvimento.

3.4 A Especialização Flexível para as Pequenas e Médias Empresas

Vários autores e estudiosos do problema que estão enfrentando as pequenas e médias empresas para conseguir sobreviver no cenário mundial como: (Schmitz 1989), e também Armin Bauer, Jonathan Dawson, Hartmut Elsenhans, David Evans, Wolfgang Fach, Harald Fuhr, John Humphrey, Raphie Kaplinsky, Harald Kohler, Lakis Kaounides, Antígone Lyberaki, Zoe Mars, Robin murray, Roberta Rabellotti, Frieder Schlupp, Werner Sengenberger, Brigitte Spâth e Cissy Wallace, que participam de estudos em conjunto com Schmitz.

Constataram que pode ser aprendido da experiência, o fato da maioria dos países em desenvolvimento entrarem em período de recessão econômica (1989), com conseqüências devastadoras para a indústria e percentual de empregos; indicando para os seus governos a urgente necessidade de novas abordagens políticas.

Observaram com mais atenção os setores de pequenas empresas, porque podem se adaptar com maior flexibilidade para vencer os obstáculos e contribuir na reconstrução da indústria. Perceberam também que existem alguns setores e

regiões que possuem forte presença das pequenas e médias empresas, as quais tem demonstrado crescimento mesmo durante as crises dos anos 70 e 80.

Foram alertados para a importância da especialização flexível nos países em desenvolvimento. A Especialização Flexível nos Países Avançados aponta no sentido de que o modelo Fordista de produção em grande escala está em declínio, e que a especialização flexível é a resposta para a reestruturação industrial.

O Novo Paradigma que pode ser considerado um dos principais temas da análise de Schimtz, é a principal mudança na organização industrial, o relativo declínio do modelo Fordista de produção e a expansão das atividades baseadas em estruturas mais adaptáveis e menos rígidas (Piore e Sabel 1984; Scott 1988; Storper 1989; Murray 1988; Hirst e Zeitlin 1989); e foi fonte de inspiração as observações, em particular do crescimento das pequenas empresas nos distritos italianos estudados por Bagnasco(1977), Becattini (1978, 1987), Brusco (1982, 1986) e outros cientistas sociais italianos.

Um dos estudos de maior influência nesse assunto é o de Piore e Sabel, denominado Second Industrial Divide (1984) que é resumido à seguir, cujo principal teor da tese é: "*A presente deterioração nos resultados do desempenho econômico, partindo dos limites do modelo de desenvolvimento industrial encontrado na produção em massa, o sinal, caminho para a prosperidade está na especialização flexível, que significa ficar longe das linhas de produção em grande escala, e das legiões de trabalhadores desmotivados,fabricando produtos padronizados, e se aproximar mais de sistemas inovadores e flexíveis dotados com máquinas de uso múltiplo, operadas por trabalhadores bem preparados e motivados para responder às contínuas mudanças e desafios*".

Piore e Sabel (1984) registraram duas observações práticas:

1. A economia da produção em massa está em crise, como é evidenciado em particular pelos EUA.; 2. As economias que favorecem a especialização flexível estão florescendo, como evidenciado pelas experiências da Itália, Alemanha ocidental e Japão. Não havendo nenhuma necessidade tecnológica para acontecer esse evento, mas sim vontade política.

A produção em massa requer grandes investimentos em equipamentos altamente especializados, e trabalhadores treinados. Que é lucrativa apenas em mercados com tamanho suficiente para absorver as quantidades enormes de produtos

padronizados, como também adequadamente estável para manter os recursos envolvidos sempre ocupados.

Mercados como esse não ocorrem naturalmente, tem que ser criados.As grandes organizações são criadas para esse propósito, é também preciso a criação de um sistema Keynesiano para conciliar a produção e o consumo na economia como um todo.

Ao longo do século anterior, a produção em massa estava em colisão direta com a produção sob encomenda, que é baseada na idéia de ferramentas flexíveis e na habilidade e inteligência dos trabalhadores para produzir os mais variados produtos, pequenas empresas sempre desenvolveram novas tecnologias sem se tornar maiores.

Para Becattini (1999), os distritos industriais possuem três características mutuamente dependentes:

1. Produzem uma grande variedade de produtos para atender as necessidades de mercados em constante mutação e altamente diferenciados.
2. Essa relação com o mercado conduz ao uso flexível de tecnologia de ampla aplicação, e com a produtividade sempre crescente.
3. Isso pode somente ser desenvolvido em um ambiente institucional onde a inovação seja estimulada por um equilíbrio entre a competição e a cooperação entre as empresas.

O caso italiano é particularmente interessante pois demonstra a emergência do setor de pequenas empresas.

O centro da nova onda de crescimento italiano foi uma vasta rede de empresas realmente pequenas espalhadas em vilas e pequenas cidades do centro e nordeste da Itália, e também e ao redor de: Bologna, Florença, Ancona, e Veneza, os próprios italianos começaram a chamar essa região de “Terceira Itália” para destacá-la do antigo triângulo industrial definido por Milão, Torino e Genova, como também do sul do país, menos desenvolvido, produzindo essa “Terceira Itália”, produtos como: sapatos, cerâmica, tecidos, motocicletas, equipamentos agrícolas, autopeças, e máquinas operatrizes; variando em porte, mas todas extremamente pequenas, empregando em média dez trabalhadores.

O governo local desempenha um importante papel, as autoridades estaduais e municipais sempre melhoram a infra-estrutura (estradas, escolas técnicas, centros

de pesquisa, zonas industriais), também auxiliam no estabelecimento de altos padrões para a saúde e segurança.

O maior estímulo para a modernização organizacional e tecnológica das pequenas empresas é proveniente das empresas maiores das quais são fornecedoras, pois recebem extensa assistência técnica e mantém uma boa estabilidade para os empregados, conseguindo desta forma criar e manter uma rede eficiente de fornecedores; essa especialização flexível conseguida no decorrer do atendimento às empresas médias e grandes, foi passada para essas últimas por meio de sistemas de sub-contratação.

Existe muito pouca integração vertical entre os grandes produtores. Na indústria automotiva a terceirização atingiu sua forma mais avançada através de duas inovações.

1. Comprador e fornecedor se comunicam através de computadores;
2. Produção just-in-time; a manufatura integrada por computador – CIM e o sistema JIT também é característica internamente as organizações produtivas.

A especialização flexível é um paradigma de grande relevância para a industrialização nos países em desenvolvimento, mas necessita ser desenvolvida através de trabalho teórico e prático.

A competitividade tem como pré-requisito a capacidade da empresa se adaptar rapidamente às mudanças, e Cagliano (1992) defende a idéia de que essa capacidade de adaptação ás mudanças não pode ser conseguida pela pequena empresa sozinha.

O crescimento industrial requer modernização tecnológica, para as pequenas empresas nos países em desenvolvimento, o acesso à tecnologia é geralmente difícil, ou por ser essa tecnologia de origem estrangeira ou por necessitar de grande investimento.

Aglomerações de produtores industriais oferecerão maiores benefícios, se todos forem especializados em mais ou menos o mesmo produto.

Economias de aglomerações crescem quando uma rede de fornecedores de materiais, ferramentas, máquinas novas, máquinas usadas, peças de reposição, serviços de manutenção etc, estiver presente no aglomerado.

As pequenas empresas sozinhas para Cagliano (1992), não conseguem operar com a especialização flexível, a aglomeração setorial (cluster) consegue, sendo por

intermédio dessas aglomerações setoriais que as empresas quando obrigadas a enfrentar uma crise, podem vencer as dificuldades mais facilmente.

Considerando o trabalho excedente, o crescimento potencial das pequenas empresas e sua resistência durante as crises, depende criticamente de sua eficiência coletiva e de sua flexibilidade, Piore e Sabel (1984) defendem que a principal arma na competição é a inovação permanente.

Devido a dimensão do trabalho nos países em desenvolvimento, a ênfase na competição influi mais do que a inovação.

As forças políticas locais são responsáveis e essenciais para o modelo de especialização flexível, no qual colocam competição em relação com a inovação. O sucesso da especialização flexível na Europa é um fato concreto.

São necessárias diversas diferentes condições para a especialização flexível se desenvolver e crescer. Existem experiências para Piore e Sabel, que indicam que o governo local não tem uma força estratégica por trás do sucesso, mas o Estado não deve nunca sair de cena, pois pode se tornar fator importante de incentivo às atividades.

É muito importante que as pequenas empresas se ajudem. Os gargalos que aparecem geralmente só podem ser resolvidos pelos membros do setor, pois o governo muitas vezes não está aparelhado para o caso, mesmo que possua os recursos financeiros, geralmente não tem velocidade e conhecimento específico, neste ponto as associações de classe são essenciais no apoio necessário.

A proteção da indústria dos países em desenvolvimento contra importações tem uma história repleta de problemas, e geralmente conduzem a ineficiência da produção e baixo nível de aprendizado.

A condução das importações com habilidade, é uma importante tarefa institucional que condiciona a especialização flexível nos países em desenvolvimento.

Na especialização flexível, a pequena empresa tem provado sua força econômica e tecnológica. Existem regiões e setores nos países mais avançados que possuem uma forte presença das pequenas e médias empresas, as quais tem demonstrado crescimento contínuo durante as crises dos anos 70 e 80.

Considerando a saturação do mercado mundial com os produtos industriais comuns, provenientes de países de baixo custo da mão-de-obra, como a China, o crescimento das exportações dos países em desenvolvimento dependerão essencialmente da habilidade em suprir.

Os baixos custos de mão-de-obra, dependendo da faixa de preços em questão, de acordo com Pinamonte (2006) interessam menos dependendo do caso,do que as respostas rápidas,inovadoras e confiáveis, criatividade, design, e marca.

A produção dos países em desenvolvimento para os mercados internos não podem escapar deste fato, primeiro porque para muitos produtos é uma regra internacional; segundo, porque existem muitas possibilidades para substituição de importações.

3.5 A Eficiência Coletiva Nos Clusters

Schmitz (1995) analisou o crescimento da industria regional de pequenas empresas nos países em desenvolvimento, e percebeu caminho particular para o crescimento dessas empresas, que foi a aglomeração de empresas de uma mesma indústria, formando um *cluster,* e a vantagem competitiva gerada pelas economias externas locais e ação conjunta, captada no conceito de eficiência coletiva.

O que foi diferente nos anos 90 para Schmitz (1995), é que a maioria das economias estava mais aberta em relação ao passado, e as perspectivas de crescimento dos produtores são determinadas de formas mais imediatas pela habilidade em competir com as importações, ou vender no mercado internacional. Sob este aspecto, a estratégia baseada na criação de novas empresas ou expansão das empresas existentes locais tem se tornado mais difícil.

Essas aglomerações regionais de empresas, abrem a possibilidade de vantagens competitivas e ganhos que uma empresa individualmente raramente pode obter.

A eficiência coletiva é definida por Schmitz (1995), como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta, em parceria.

O “clusters” são comuns em uma grande quantidade de países, mas o modo como são organizados é bastante variado, como também as suas experiências de crescimento.

A grande importância da aglomeração de empresas para o progresso, pode ser percebida por estudos de casos os quais demonstram o sucesso dos produtores locais em conquistar mercados de exportação, ou se sair bem em crises nos mercados domésticos, como o estudo realizado por Schmitz (1995a) que analisou a manufatura de calçados no sul do Brasil, a qual se desenvolveu em duas décadas e meia, partindo de um *cluster* de pequenos sapateiros e tornando-se uma importante força produtiva de calçados no mercado internacional.

Existe uma vasta gama de possibilidades de divisão do trabalho entre as empresas e também da especialização e inovação, fatores essenciais para competição nos mercados regionais, o que aumenta também a abrangência da atuação para a ação conjunta.

Como já comentado, a formação de aglomerados de empresas da mesma indústria possibilita ganhos de eficiência que os produtores individuais raramente conseguem. Um aglomerado formado por grupo de produtores fabricando os mesmos produtos ou produtos similares com grande proximidade um do outro, não formará um *cluster* com possibilidade de operar e usufruir de eficiência coletiva, pois apenas tal concentração geográfica e setorial possibilita poucos benefícios, mesmo sendo um importante fator de facilitação. Para ser um *cluster* bem sucedido de acordo com Zaccarelli (2000), poder gerar e utilizar sua eficiência coletiva, com o benefício das vantagens obtidas, é necessário que as seguintes condições estejam presentes: divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; provisão de seus produtos especializados rápida e prontamente; a emergência de fornecedores de matérias-primas e componentes; máquinas novas e usadas; peças de reposição; emergência de agentes de vendas distantes para mercados nacionais e internacionais, emergência de prestadores de serviço nas áreas contábil, técnica e financeira; a emergência de assalariados especialistas em diferentes setores; a formação de consórcios para tarefas específicas e de associações fornecendo serviços e apoio para seus membros.

Para autores como: Schmitz (1997) e Zaccarelli (2000), quanto maior quantidades desses itens estiverem presentes, mais real se torna a noção de eficiência coletiva.

3.6 A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva

Porter (1986) salienta que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, tem a sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma diferenciação.

Uma empresa obtém vantagem competitiva, quando executa as atividades estratégicas com baixo custo ou melhor do que a concorrência, a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da

cadeia de valores da empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema geral de valores.

Considerando a Cadeia de Valores de acordo com Porter (1995), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo -se uso de uma cadeia de valores.

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.

Criar valor para os compradores que exceda o custo do produto, deve ser a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço com valor superior no mercado de atuação, via diferenciação.

O valor total é demonstrado pela cadeia de valores, e consiste em “margem” e “atividades de valor”. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas através das quais a empresa cria um produto com valor para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor e o custo total da execução das atividades de valor, que podem ser entendidas como “primárias” e “de suporte”.

As atividades primárias são as componentes da criação física do produto e da sua comercialização, entrega, assistência pós venda, incluindo também atividades como: logística interna, operações, logística externa, marketing, etc.

As atividades de suporte sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa.

A forma de execução de cada atividade de valor, combinada com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência, e também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e para a diferenciação.

Existem 5 categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria:

Logística interna: recebimento, armazenagem e distribuição de insumos.

Operações : transformação dos insumos em produtos, trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes operações de produção.

Logística externa: coleta, armazenamento e distribuição física de produtos para os compradores.

Marketing e vendas: meios pelos quais os compradores possam rar o produto e induzi-los a fazer isto.

Serviço: fornecimento do serviço para intensificar ou manter o valor do produto (instalação, treinamento do cliente, assistência técnica, etc.).

Em qualquer empresa, todas as categorias de atividades primárias estão presentes, e contribuem de formas diferenciadas para a vantagem competitiva.

Porter (1998) assinala que as atividades de apoio envolvidas na concorrência em qualquer tipo de indústria podem ser divididas em 4 categorias genéricas:

Aquisição; Desenvolvimento de tecnologia; Gerência de recursos humanos, e Infra-estrutura da empresa:

Para diagnosticar a vantagem competitiva, Porter (1985) argumenta ser é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma industria em particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor são identificadas na empresa particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas.

O princípio básico é que as atividades devem ser isoladas e separadas se:

(1) Possuírem economias diferentes;

(2) Tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação ou

(3) Representarem uma proporção significativa ou crescente do custo.

Tudo que uma empresa faz deveria ser classificado em uma atividade primária ou de apoio.

As atividades de valor para Porter (1989) estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.

A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais.

Os elos podem resultar em vantagem competitiva de 2 formas: otimização e coordenação.

Por exemplo: O projeto de um produto mais caro; especificações de materiais mais rigorosas; ou uma inspeção maior no trabalho em andamento; podem reduzir os custos do serviço. A empresa deve se preocupar em otimizar estes elos, refletindo sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva.

Os elos também podem refletir a necessidade de coordenar atividades. A habilidade em coordenar elos freqüentemente reduz custo ou aumenta a diferenciação.

A identificação dos elos é um processo de busca de como cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. Considerando a dificuldade de reconhecer e administrar elos, a habilidade de executá-la, geralmente gera fonte sustentável de vantagem competitiva.

Os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais de comercialização, são os chamados elos verticais.

O custo das atividades da empresa ou canal de comercialização é influenciado pela forma de execução das atividades dos fornecedores; e os elos existentes entre as cadeias de valores dos fornecedores e da empresa, aumentam a intensidade da vantagem competitiva, criando uma relação em que ambos podem ganhar.

Os compradores também possuem cadeias de valores, e o produto fornecido pela empresa representa um insumo comprado para a cadeia do comprador. A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de seu comprador.

A definição do escopo competitivo ao estabelecer a configuração e economia da cadeia de valores exerce poderoso efeito sobre a vantagem competitiva. Existem quatro dimensões do escopo que afetam a cadeia de valores:

1. As diferenças nas necessidades ou nas cadeias de valores, criadas para atender diferentes segmentos de produtos ou compradores, podem resultar na vantagem competitiva do enfoque.
2. A integração vertical define a divisão de atividades entre uma empresa, seus fornecedores, canais e compradores; se essa integração (ou desintegração), reduz ou não o custo ou acentua a diferenciação depende diretamente da empresa e da atividade.
3. O escopo geográfico pode permitir que uma empresa compartilhe, ou coordene atividades de valor empregadas para atender diferentes áreas geográficas.
4. As inter-relações geográficas podem intensificar a vantagem competitiva, se o compartilhamento ou a coordenação de atividades de valor reduzir o custo ou acentuar a diferenciação.

3.7 Cadeias Globais

Gereffi (1994), e Dupas (2000) apresentaram estudos muito bem elaborados e interessantes sobre as cadeias produtivas, denominados "cadeias produtivas globais" (*global commodity chains*), onde alegaram que a forma de organização da cadeia produtiva é determinante de quais os principais elementos que conferem aos participantes dessa cadeia, a capacidade de comando da relação entre as empresas.

Os autores definiram duas configurações básicas das cadeias produtivas globais para ilustrar o pronunciamento:

1. Cadeias Globais comandadas pelo produtor; onde deve ser destacada a importância dos ativos produtivos e tecnológicos, considerando que o comando da cadeia produtiva se associa, primeiro com a posse de esquemas industriais integrados e, em seguida com a capacidade da empresa em comandar melhoramentos tecnológicas em produtos e processos.

Alguns exemplos são os diversos ramos das indústrias metal-mecânica, eletrônica e químico-farmacêutica.

2. Cadeias Globais comandadas pelo comprador, em que os ativos chave são de âmbito comercial e organizacional, ao invés de produtivo e tecnológico.

Para esse segundo caso, o comando da cadeia produtiva global esta associado à: posse de marcas estabelecidas; domínio de planejamento e *design* de produtos e à capacidade de gerenciamento da rede, muitas vezes internacional, de fornecedores e distribuidores.

Como exemplo podemos considerar: as indústrias têxtil, do vestuário, calçados e móveis, entre outros, nos quais as empresas comandantes do processo muitas vezes não possuem sequer os ativos produtivos totais ou parciais, pois têm a habilidade e experiência de coordenar uma extensa rede fornecedores.

Exemplos dessa forma de configuração são: as empresas italianas Benetton, Ermenegildo Zegna, Gucci, Giorgio Armani, do setor de confecções, e a empresa americana Nike, no setor de calçados esportivos.

Gereffi (1994) alega que os ganhos em cadeias conduzidas pelos compradores não provém da escala, volume, e avanços tecnológicos como nas cadeias conduzidas pelos produtores, mas de combinações únicas de pesquisa de alto valor, design, vendas, marketing e serviços financeiros que permitem aos varejistas e vendedores

atuarem como intermediários estratégicos unindo fábricas e comerciantes com nichos de produtos que evoluem nos principais mercados consumidores.

A rentabilidade é maior nos segmentos relativamente concentrados de cadeias globais caracterizadas por altas barreiras à entrada de novas empresas.

ITEM	CADEIAS CONDUZIDAS PELOS PRODUTORES	CADEIAS CONDUZIDAS PELOS COMPRADORES
Condutores Das Cadeias Globais	Capital Industrial	Capital Comercial
Core Competencies	Pesquisa e Desenvolvimento Produção	Desenho Marketing
Barreiras para entrar	Economias de escala	Economia de escopo
Setores Econômicos	Consumidor duradouro Bens Intermediários Bens de capital	Consumidor não duradouro
Indústrias Típica	Automóveis, computadores, aeronaves	Vestuário, calçado, brinquedos
Relações de propriedade das empresas fabricantes	Empresas transnacionais	Firmas locais com predomínio em países em desenvolvimento
Principal relação da rede	Baseada em investimentos	Baseada em negócios
Estrutura predominante da rede	Vertical	Horizontal

FONTE: AMATO NETO**, J. Redes entre Organizações. São Paulo: Atlas, 2005.**

Quadro 3: Principais características das cadeias globais

3.8 Redes de Cooperação Produtiva

Um sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito de acordo com Pyke (1992) como:

"Um sistema de cooperação entre empresas é composto normalmente por pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial, empresas individuais que se especializam em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e utilizam as instituições locais, através de relacionamento de competição e cooperação".

Conforme Amato Neto (2000a) a cooperação entre as empresas, muitas vezes viabiliza o atendimento de várias necessidades das empresas, que seriam difíceis de serem atendidas se essas empresas estivessem atuando isoladamente, como:

Poder oferecer uma linha de produtos com qualidade maior e com maior diversificação;

O poder de compra fica fortalecido;

As experiências em conjunto favorecem o compartilhamento dos riscos e dos custos da exploração dessas novas oportunidades;

Possibilidade de ser exercida maior pressão no mercado, podendo ser transferida para o cliente a força da competitividade conseguida;

Fortalecer-se para poder atuar nos mercados internacionais;

Reunir competências e utilizar o know-how de outras empresas;

Poder dividir os custos da realização de pesquisas tecnológicas, repartindo o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos.

3.8.1 Redes de Cooperação Produtiva: graus variados de integração local

No caso da indústria de calçados brasileira, os *clusters* do Vale do Sinos e o de Franca têm uma cadeia produtiva completa.

Empresas de todos os segmentos são atraídas ao *cluster* em razão da existência de forças exclusivamente de mercado, já que lá elas encontram uma demanda expressiva para os seus produtos.

A estimativa da dimensão que possui a estrutura produtiva pode ser realizada através de dados quantitativos indicadores das classes de indústrias instaladas no local, variando conforme o tipo de produto e a extensão do *cluster*, que são fatores limitantes em alguns casos, da possibilidade de implementar políticas destinadas ao adensamento das cadeias produtivas locais.

Conforme Bimbatti (2001), tanto no Vale dos Sinos, como em Franca, estão instalados, além de fabricantes de calçados, fornecedores de vários tipos de insumos como couro, material sintético, adesivos e seladores, solados de diversos materiais, fôrmas para calçados, entre outros; produtores de máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados; prestadores de serviços nas áreas de informações, técnicas e de mercado, de design e de comercialização.

O desenvolvimento desses negócios, fez com que alguns segmentos da indústria local tivessem participação decisiva no mercado doméstico e, algumas vezes, nas vendas externas desses produtos; que se evidencia bastante no caso dos produtores de máquinas para calçados, que chegam a exportar até 30% de sua produção.

Conforme os autores Olave e Amato Neto (2005), a partir da ampliação da internacionalização da economia, foi intensificada a necessidade da reorganização

dos fatores produtivos e dos sistemas de gestão empresarial com objetivo de alinhar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade. E por isso são adotadas pelas organizações, novas formas de gestão de trabalho nos produtos e processos da produção, realizando algo novo com relação â preocupação de se ajustar com as exigências mundiais.

As estratégias das maiores empresas foram reformuladas em função desses movimentos de reestruturação.

De Souza (1993), alega que este fato se trata de momento de transição no qual convém evidenciar:

- O ritmo intenso das mudanças tecnológicas que provoca a aceleração da obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos;
- As flutuações crescentes do mercado;
- A diluição das fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos;
- As empresas que em muitos países se defrontam com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.

Por causa deste novo cenário, as relações de cooperação são aumentadas com o objetivo da redução das dificuldades que se traduzem como “custos de transação” para as empresas, que são justamente os custos que ultrapassam os custos de produção.

Com respeito à cooperação que deve (ou pode) existir nas redes, alianças, e novas formas organizacionais, para Gray e Wood (1991), o conceito do que se trata essa cooperação e como ela ocorre pode ser entendido como:

> “*Cooperação é um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema, podem construtivamente, explorar suas diferenças e procurar visões limitadas (...), ocorre quando um grupo de empresários, com o conhecimento de um problema se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papeis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema.”*

Para Quandt (1997), a necessidade de colaboração origina-se das características particulares do conhecimento técnico, em particular seu conteúdo tácito e específico.

As empresas buscam acordos de cooperação para obter acesso rápido a novas tecnologias ou mercados, beneficiar-se de economias de escala oriundas de P&D e

da produção em conjunto,para obter recursos da capacitação externa e compartilhar riscos.

Para Mancur (1995), é comum a idéia de que empresários almejem lucros maiores, trabalhadores desejem salários mais elevados e consumidores procurem sempre preços mais vantajosos. O que não vale quando as ações são coletivas.

Piore e Sabel (1984) e também De Souza (1993), já consideram que novas relações entre as empresas representam um paradigma de vinculação "flexível", às vezes por meio de mecanismos não institucionais e com relações de competência em mercados regionais, mas com desenvolvimento de formas de cooperação ante mercados mais amplos, nacionais ou internacionais.

3.9 Governança

A Governança é definida por Humphrey & Schmitz (2001) como a habilidade que possuem alguns elos da cadeia de coordenar as atividades dos outros participantes e de definir os parâmetros sob os quais a cadeia funciona.

Os autores observaram que nas cadeias globais de suprimento, a racionalidade limitada e os custos das informações podem levar organizações a assumir o papel do mercado na coordenação das atividades econômicas.

Essa análise de cadeia é importante devido aos seguintes aspectos básicos:

. São os elos mais fortes que têm acesso ao mercado;

. Aumentam a capacitação das pequenas empresas nos processos produtivos, pois aceleram sua curva de aprendizagem;

. São os elos que determinam a distribuição dos ganhos;

. São pontos de convergência de políticas públicas e fontes de assistência técnica especializada.

Os governantes da cadeia disseminam padrões produtivos e influenciam a definição de quatro grupos de parâmetros: o que produzir, como produzir, quando produzir e quanto produzir; portanto, a governança pressupõe que algumas empresas da cadeia trabalhem segundo parâmetros impostos por outras.

Isso pressupõe a exigência de que existam mecanismos de transmissão de informações e obediência a tais mecanismos.

Governança na conceituação de Gereffi (1994) apud Humphrey & Schmitz, (2001), como também Dupas (2000), considera a existência de dois tipos de empresas que

comandam as atividades do grupo: os produtores (producer driven) e os compradores (market driven ou buyer driven).

Quando a governança pertence aos produtores, os parâmetros são determinados por empresas que controlam a tecnologia, tanto do produto como do processo.

Exemplo de governança dirigida pelo produtor ocorre na indústria automobilística.

Quando a governança é exercida pelos compradores, os parâmetros são estabelecidos por empresas varejistas e empresas detentoras de marcas, que focalizam seu comando no desenvolvimento de produtos e comercialização.

Essas empresas freqüentemente não possuem plantas produtivas, como é o caso da Nike.

Alguns fatores de acordo com Kaplinsky (2000), como as normas relativas aos produtos ou processos, podem ser definidos por agentes externos à cadeia produtiva, como agências governamentais e organizações internacionais; podendo ser: as normas de segurança alimentar, normas para brinquedos, normas para equipamentos elétricos, controle de produtos perigosos.

3.9.1 Governança nos *Clusters*

Foi Williamson (1985) quem primeiro utilizou o termo “Governança” para identificar a coordenação das atividades econômicas, tanto no âmbito público como privado nos mercados doméstico e mundial.

Porter (1998) um dos mais considerados autores sobre a abordagem estratégica dos “clusters” esclarece o assunto governança, no artigo “ Clusters and the New Economics of Competitions” onde analisa alguns dos principais *clusters* no mundo identificando os seus principais atores e o relacionamento entre eles.

Imagina Porter uma possível harmonização entre a competição e a cooperação, o que facilita a exploração das competências locais concentradas geograficamente.

É possível a identificação da rede de relacionamentos entre as empresas instaladas em *clusters* e outras importantes instituições para a competitividade, sendo que essas redes incluem fornecedores de matéria prima, equipamentos e serviços.

A coordenação pública e privada do local é executada em muitos *clusters* pelas agências do governo e outras instituições como universidades, escolas profissionalizantes, e associações de classe, respectivamente.

Conforme Porter (1998) os *clusters* influenciam a competitividade principalmente em: formação de novos negócios, produtividade, volume da produção e inovação.

As empresas instaladas em *clusters* possuem teoricamente a entrada facilitada nos mercados mundiais, possibilitando melhor base para negociações e ligações comerciais nas cadeias globais, e também é criada a possibilidade de modificações no tipo de Governança. Estudiosos e pesquisadores que atuaram depois de Williamson utilizaram e desenvolveram o termo "Governança" como: Jessop (1998), Hoolingsworth e Lindberg (1986), e Humphrey e Schmitz (2000).

Humphrey e Schmitz (2000), identificaram através de revisão literária sobre governança três tipos diferentes: governança de rede, governança quase-hierárquica e governança hierárquica.

O significado de "Governança" é conforme os autores, possível de ser distinguido entre três formas de coordenação da atividade econômica: mercado, rede e hierarquia. Apresentam um quadro onde são relacionadas as diferentes abordagens usadas pelas transações econômicas de custos, e a abordagem de Jessop sobre governança.

Humphrey e Schmitz (2000) analisando o que é governado nas cadeias de valor citam Gereffi que define as estruturas de governança como: *"relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro da cadeia de valores".*

JESSOP	WILLIAMSON	HUMPHREY & SCHMITZ
Anarquia de trocas	**Mercado**	**1. Relações de mercado curtas**
Heterarquia auto-organizada	**Rede**	**2. Rede**
		3. Quase Hierarquia
Hierarquia Organizacional	**Integração Vertical**	**4. Hierarquia**

FONTES: Jessop (1998); Williamson (1979); Humphrey and Schmitz (2000)

Quadro 4: Tipos de coordenação das atividades econômicas.

Os autores Humphrey e Schmitz (2000), analisando o que é governado nas cadeias de valor, citam Gereffi que define as estruturas de governança como: *"relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro da cadeia de valores".*

GOVERNANÇA	DETERMINANTES
Nenhuma	**Comprador e fornecedor não necessitam colaborar na definição do Produto. Ou o Produto é padrão,ou o fornecedor o define sem preocupação com os compradores. Os riscos para o comprador são pequenos, ou por que os requisitos são fáceis de serem atendidos, ou por que o fornecedor tem uma capacidade reconhecida de atingir os requisitos.**
Rede	**Cooperação entre mais ou menos "iguais". O fornecedor e o comprador definem o produto em conjunto e utilizam as suas competências complementares. Isto é mais comum quando ambos comprador e fornecedor são inovadores, próximos da fronteira da tecnologia ou mercado.Os riscos para o comprador é minimizado pelo alto nível de competência do fornecedor.**
Quase Hierarquia	**Alto grau de controle do comprador sobre o fornecedor; o comprador define o produto. O comprador incorrerá em perdas provenientes das falhas de desempenho do fornecedor. Onde alta competência do fornecedor não é generalizada, os compradores investem em fornecedores específicos e procuram mantê-los na cadeia de suprimento.**
Hierarquia	**O comprador assume comando direto das operações de desenvolvimento no país; define a produção, que pode incluir tecnologia proprietária. Os riscos pelo fraco desempenho dos fornecedores independentes aumentam se o comprador usar qualidade como um atributo da marca. Esses fatores contribuem para o controle direto sobre o processo produtivo.**

Quadro 5: Determinantes da Governança em Cadeias de Valor

3.10 Empresas Virtuais

A diferença básica entre as empresas virtuais em relação a outros modelos de cooperação, é a freqüência e a intensidade desta cooperação.

Consideram os autores Bremer e Corrêa apud Amato Neto (2001), que as empresas de grande porte, arcam com a responsabilidade do desafio de reestruturar seus níveis hierárquicos para modelos mais enxutos e autônomos.

Para vencer as barreiras da deficiência de recursos e conhecimentos, as pequenas e médias empresas perceberam a necessidade da cooperação; tais como *joint ventures, outsourcing*, alianças,etc.

São identificados cinco elementos essenciais das comunidades virtuais: enfoque determinado; capacidade de integrar conteúdo e comunicação; apreciação de conteúdo gerada por membro; acesso a vendedores concorrentes; orientação comercial.

Com relação aos grupos de indústria, não podem ser considerados comunidade virtual, mas têm o potencial para a formação de empresas virtuais no atendimento a oportunidades de negócios ou novos negócios. Anderson (1994), utilizou para

definição dos tipos de relações entre as empresas como: relações comprador-fornecedor; relações competidor; relações de informação.

Conforme Schriner (1995) considerando um grupo, ele deve ter as seguintes características: infra-estrutura; oportunidades; imagem e atenção. No caso das empresas virtuais o princípio da virtualidade vem de um conceito amplamente utilizado pelos computadores em serviço, que para otimizar a capacidade de processamento usam parte da memória rígida ou alta, para armazenar informações a serem processadas pela memória de trabalho ou RAM. Nas empresas virtuais evita-se o formalismo legal, apoiando-se fortemente na confiança.

Goranson (1995) apresenta quatro tipos de empresas virtuais: direcionada à oportunidade; direcionada à capacidade; cadeia de fornecedores; consórcio; além do que são consideradas cinco características básicas para descrever uma empresa virtual que são: especialização nas competências essenciais; cooperação pró-ativa; negócios baseados em oportunidades; organização virtual; capacidade de integração.

As empresas virtuais são um tipo de comunidade virtual, e segundo Byrne (1993) os atributos principais a serem atendidos por tais organizações são: excelência; tecnologia; oportunismo; confiança; ausência.

Davidow (1993) considera empresa virtual um meio de organizar atividades de negócios onde diferentes e independentes parceiros exploram uma oportunidade de negócio específica por meio de cooperação entre empresas.

Uma rede, é um tipo de organização que se origina como um projeto básico para a construção de um grupo social.

Organização virtual pode ser definida como uma rede estável de empresas, destinada à formação de E.V´s (Empresas Virtuais), ligadas de acordo com suas competências essenciais e estratégias de mercado, suportada pela utilização da tecnologia da informação.

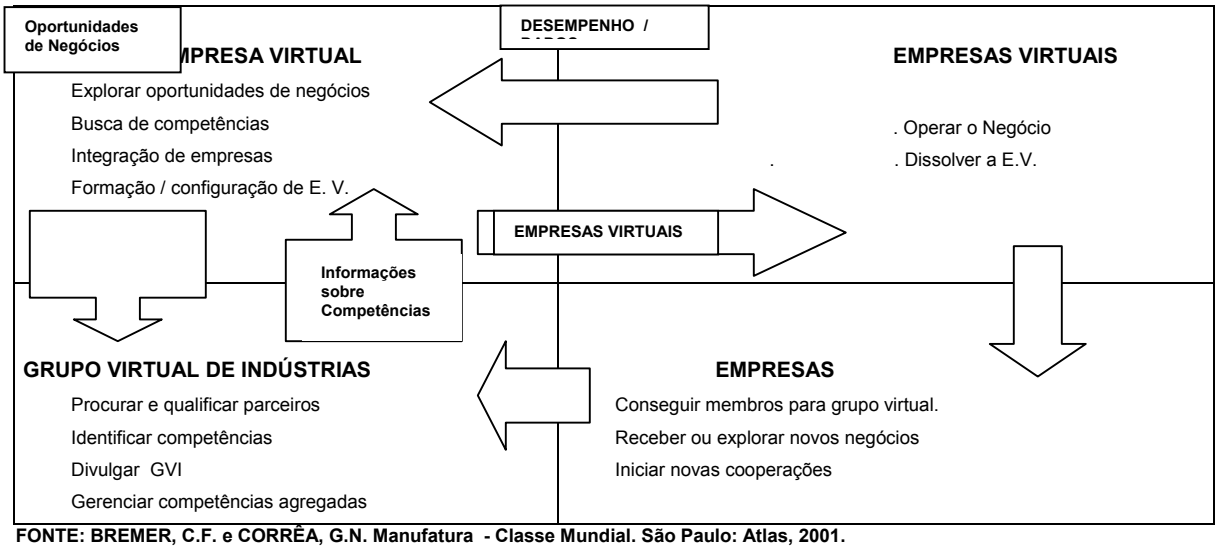
Sobre o planejamento de vida de uma EV (Empresa Virtual) citam: a instanciação; o planejamento genérico; a seleção de parceiros; o planejamento detalhado. Com relação à entrada dos pedidos numa empresa virtual, comentam sobre a atividade dos “brokers”, que são os que direcionam as competências dos membros dos grupos de EV’s.

Produtos típicos e essenciais de EV´s, são produtos acabados como: componentes eletrônicos, produtos de plásticos, etc. Os processos essenciais são:

Desenvolvimento de Produtos; Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos; Gerenciamento da Produção, etc. Nos negócios virtuais globais, uma EV é criada quando uma boa oportunidade pode ser explorada pelo “broker”.

Com base no quadro 8, podemos entender o que significa, Ambiente de Negócio Virtual Global que é composto pelas áreas de atividades:

- Grupo Virtual de Indústrias: Concentração de empresas de diversos setores da indústria, com competência bem definida com o objetivo de obter acesso a novos mercados e oportunidades de negócios pela alavancagem dos seus recursos.



FONTE: BREMER, C.F. e CORRÊA, G.N. Manufatura - Classe Mundial. São Paulo: Atlas, 2001.

Figura 8: Estrutura para os Negócios Virtuais Globais

- Broker da Empresa Virtual (EV): Entidade de negócio responsável pela busca de oportunidades no ambiente global e por habilitar a criação das Empresas Virtuais; desempenha os processos de procura e seleção de parceiros e configura infra-estruturas adequadas para formação / dissolução.

  Para cumprir suas metas, o “*broker”* utiliza os serviços do Grupo Virtual de Indústrias.

- Empresas Virtuais: Se tratam de redes temporárias de empresas independentes, ligadas por Tecnologia da Informação e que compartilham competências, infra-estrutura e processos de negócios, com o propósito de preencher novos requisitos de mercado.

Atualmente, a operação com a utilização da Tecnologia da Informação, se sobrepõe à restrição da proximidade geográfica dos grupos industriais, possibilitando a criação

de grupos de indústrias com base em uma estrutura de âmbito mundial, podendo ser os melhores de seu setor.

PRODUTOS ESSENCIAIS		PROCESSOS ESSENCIAIS	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Grupo Virtual de Indústria	Informação de competências essenciais.	Gerenciamento do Grupo Qualificação da Empresa Formação do Grupo Gerenciamento da competência essencial Identificação de competências essenciais Construção / Identificação das competências essenciais Exploração / Identificação das competências essenciais Proteção / Identificação das competências essenciais	
Broker da Empresa Virtual	Empresas Virtuais	Buscar / selecionar oportunidades de negócios Identificar oportunidades de negócios Analisar oportunidades de negócios Selecionar oportunidades de neg[ócios para exploração ou venda Buscar / Selecionar Parceiros Analisar o ciclo de vida do produto Identificar competências Encontrar competências e parceiros Formação / Dissolução Configuração dos parceiros da Empresa Virtual Configuração da infra-estrutura da Empresa Virtual Integração da Empresa Virtual Coordenação da Empresa Virtual Exploração da oportunidade de negócio Formalização da empresa Criação da empresa	Agregação de Conhecimento para: Desenvolvimento de negócios Configuração da empresa Integração das empresas Coordenação da empresa
Empresas Virtuais (EV)	Produtos Finais Empresas Joint Ventures Cooperação de Longo Prazo	Operação Engenharia Simultânea Gerenciamento de Suprimentos Gerenciamento Global do Projeto Coordenação Global Dissolução Responsabilidades residuais Ativos Planos para relações de longo prazo.	Agregação de conhecimento Produtos Processos de negócios Tecnologia

FONTE: BREMER, C.F. e CORRÊA, G.N. Manufatura - Classe Mundial. São Paulo: Atlas, 2001.

Quadro 6: Ambiente de Negócio Virtual

Especialistas acreditam que a EV pode tornar-se uma alternativa de grande importância na valorização das PME's, e como conseqüência na geração de novos empregos.Muitos autores,entre eles, Mowshowitz (1986); Arnold e Hartling (1995); Goldman et al. (1995); Goranson (1995) acreditam que a EV será o modelo de empresa da década 2000; mesmo não havendo ainda um consenso sobre a forma operacional e tipos de EV.

Considerando a realidade brasileira, o modelo das EV é muito interessante como a alternativa para entrada em mercados globais, ou mesmo para atuação dentro do país

Para o caso das pequenas e médias empresas, a EV apresenta uma forma criativa de obtenção de recursos para alavancar seus negócios, principalmente se imaginarmos que possibilita a empresa nacional estar associada a uma empresa internacional, ou de maior porte, gerando facilidade para muitas atividades, incluindo a obtenção de recursos e créditos.

A grande dificuldade para as EV´s, consiste na falta de sistemas de telecomunicação adequados e na falta de maior tradição de cooperações internacionais.

O desenvolvimento do modelo EV no Brasil, depende de incentivo a formação ou constituição de "*brokers"* ; como instituições, empresas ou grupos dentro de suas organizações, responsáveis pela busca de oportunidades, e formação gerencial de EV.

4. O “FENÔMENO CHINA”

Apresenta-se uma síntese jornalística das fases mais recentes que conduziram a China ao estágio atual. Um histórico mais longo e detalhado demandaria tempo e espaço não disponíveis e nem de é escopo deste trabalho.

No entanto, foi possível perceber que em médio prazo a China deverá experimentar dificuldades que já estão no horizonte com forte potencial de agravamento. Entre elas estão: reivindicações trabalhistas para obtenção de direitos; insuficiência de trabalhadores qualificados para cargos hierárquicos mais elevados; rotatividade de trabalhadores qualificados devido à disputa pelas empresas inflacionando salários; preferência dos trabalhadores sem qualificação em se manter nos campos e a insustentabilidade ambiental.

Por outro lado, observa-se que economias fortes como, Japão, Estados Unidos, Alemanha, entre outros, tem se beneficiado do desempenho econômico chinês, seja na compra de títulos da dívida publica, na importação altamente favorável de produtos como forma de controle da inflação e com a exportação de seus produtos de base tecnológica.

Embora a China traga ameaças para alguns setores econômicos, no todo o seu comportamento ainda parece ser favorável a essas economias fortes. Esse interesse dos países desenvolvidos poderá minorar ou atrasar um possível desmoronamento da economia chinesa.

A situação tornou-se aflitiva para os paises ditos emergentes e pobres em que, normalmente, competem com poucos produtos e são fundamentados em utilização extensiva de mão de obra desqualificada, de baixa tecnologia. Estes são afetados cruelmente pela desenvoltura chinesa que lhes toma sistematicamente os mercados.

A redução ou estabilização da economia chinesa, embora hajam indicadores confiáveis, não tem como ser estimada com precisão.

Enquanto isso não acontece, é necessário encontrar de inicio um caminho para a sobrevivência de setores como o de calçados, e se possível desencadear uma estratégia que permita competir em condições de preço de venda mais próximos.

4.1 China – Principais Informações.

A República Popular da China é o terceiro maior país em área e o mais populoso do planeta, ocupando parte considerável da Ásia Oriental.

Tabela 1 : China - Principais Informações

POPULAÇÃO ESTIMADA EM 2005 DENSIDADE POPULACIONAL	1.306.313.812 habitantes 136,1 hab./ km²
PIB TOTAL (ESTIMADO 2005) PER CAPITA	 US$ 8.859 Trilhões US$ 7,204
IDH (BASE 2003) MORTALIDADE INFANTIL ANALFABETISMO	0.755 (85º) - médio 29.61 / mil nasc. (84º) 11,60 % (87º)
MOEDA	Renminbi (Yuan) (RMBY)
FUSO HORÁRIO	UTC +8
CÓD. ISO	CHI
CÓD. INTERNET	. cn
CÓD. TELEF.	+ 86

FONTE: CCIBC

4.2 História – Breve Relato

Conforme relato oficial da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China, obtido da CRI-P (2004); a República Popular da China foi fundada em 1 de Outubro de 1949 por Mao Tsé-Tung. Os líderes da primeira geração da Nova China começaram a dirigir o povo rumo à construção de um país socialista.

A partir desta data foram iniciadas as reformas, sendo as mais importantes: a reforma agrária que já era muito solicitada pelos camponeses, e o restabelecimento da economia.

O período inicial foi extremamente difícil, por ter permanecido submetida à invasão, domínio e saques praticados por outras potências, pelas guerras entre os caudilhos militares e ao decadente governo do Kuomintang, a base industrial da China era precária, a produção agrícola insignificante e, de uma forma geral, o país enfrentava uma grande carência de mercadorias.

Completando esse quadro, os países capitalistas liderados pelos Estados Unidos da América impuseram um bloqueio contra a Nova China socialista, que mantinha relações apenas com o bloco socialista, liderado pela ex-União das Repúblicas

Socialistas Soviéticas (URSS), único relacionamento internacional que naquele momento podia proporcionar uma assistência em larga escala à China.

No final dos anos 50, a deterioração das relações bilaterais entre a China e a URSS, levou a última a suspender toda a assistência tecnológica aos chineses.

Durante duas décadas, a China se apoiou nas próprias forças e quase assumiu uma condição de completo isolamento ao exterior, a fim de construir economicamente o país e o seu sistema de defesa.

A Nova China estava determinada a construir um país socialista e transplantou quase inteiramente o sistema social e o modelo econômico da União Soviética, mantendo-o por pelo menos 20 anos.

No entanto, com o decorrer do tempo, os pontos fracos do modelo soviético se evidenciaram, a saber: os poderes para a administração econômica estavam concentrados nos departamentos estatais e o papel regulador do mercado e da sociedade absolutamente abandonado.

Além do cenário externo desfavorável, os dirigentes chineses cometeram algumas falhas em suas decisões, o que causou uma grande confusão econômica no final dos anos 50 ao país.

A partir de 1956, foram adotadas políticas, sem grande sucesso, como a Campanha das Cem Flores em 1956, e o Grande Salto Adiante de 1958, que pretendia tornar a China uma potência econômica em poucos anos.

Como conseqüência do insucesso dessas políticas houve o afastamento de Mao Tsé-Tung do poder, e em seguida desentendimentos com a aliada URSS.

Apesar disso, o país obteve sucesso nos anos 60 e 70 prosperou com base em algumas ações bem sucedidas: novas cidades surgiram uma após outra, a expectativa de vida da população aumentou, obteve-se o desenvolvimento da bomba atômica, mísseis de defesa e de satélites artificiais. Tais fatores elevaram a projeção externa chinesa.

Em 1966, Tsé-Tung apoiado pela Guarda Vermelha, e pelo exército chinês lançou a Grande Revolução Cultural Proletária, na qual foram exonerados os líderes do Partido Comunista, e Mao Tse Tung reconquistou sua influência sobre o Partido; vindo a falecer em 1976.

Pouco tempo depois, Deng Xiaoping tornou-se o principal líder da nova coletividade dirigente chinesa.

Depois de profundas reflexões sobre as três décadas anteriores, Deng considerou que a China deveria adotar um **novo modelo econômico** em busca de um desenvolvimento mais acelerado, ao invés de continuar optando pelo modelo soviético.

Com base neste pensamento, ele decidiu realizar uma série de profundas transformações internas e adotar a política de abertura e reforma ao exterior.

As reformas das políticas internas imaginadas por Deng Xiaoping se mostravam em dois aspectos:

1. Acabar com os movimentos políticos que se sucederam e perturbaram nos anos passados a construção econômica e,
2. Adotar a construção econômica como a prioridade dos trabalhos em todo o país, reformando gradualmente o sistema de gestão do Estado para o setor econômico com o desenvolvimento do papel do mercado através de algumas transformações.

Nas relações com o exterior, Deng Xiaoping formulou a necessidade de adotar uma atitude positiva e ativa para ampliar a abertura chinesa ao exterior, aumentar os fatores econômicos nos intercâmbios e assimilar toda e qualquer experiência favorável ao desenvolvimento da China; especialmente no que se refere às avançadas experiências dos países industrializados na gestão econômica, atração e administração de investimentos.

Em 1978, o desenvolvimento econômico foi considerado prioridade e foi adotada uma nova política, a das Quatro Modernizações – indústria, defesa, agricultura, ciência e tecnologia, e desde então, a reforma e abertura vêm impulsionando o rápido processo de expansão sócio-econômico da China.

A China recuperou a soberania sobre Hong Kong em 1997 e sobre Macau em 1999.

Em 1982, uma nova Constituição foi promulgada e em 1983, Li Xiannian foi eleito presidente da Republica.

Em 2003 aconteceu a substituição dos governantes chineses, tendo Hu Jintao como líder.

Fonte: China Radio International - Português
http://po.chinabroadcast.cn/

A República Popular da China é subdividida em 23 províncias, 5 regiões autônomas, 4 cidades administradas diretamente pelo governo central e 2 Regiões Administrativas Especiais.
Possui área de aproximadamente 9 600 000 km², e uma linha fronteiriça de cerca de 22 000 km.

4.3 Economia Chinesa

A República Popular da China se auto-intitula conforme Alcântara et al (2006), um Estado Socialista com sistema econômico de "socialismo de mercado, o que significa uma economia de mercado onde a iniciativa do Estado se sobrepõe à iniciativa privada.
Esse sistema econômico, tem sido uma das principais causas do acelerado crescimento que a economia chinesa conheceu nas últimas décadas.
A economia da China já é a 4ª mais poderosa do planeta, ficando atrás apenas dos EUA, Japão e Alemanha; possui a maior taxa de crescimento anual entre os países com mais de 100 milhões de habitantes, com 9% ao ano. Todavia sua qualidade de vida, pelo método do PIB per capita, se compara a pequenos e pobres países africanos.
A China investe maciçamente em tecnologia e já possui um dos maiores e mais poderosos parques industriais do mundo, com uma produção diversificada que vai muito além dos produtos populares exportados pelos chineses para todo o mundo.

4.4 Demografia

Conforme Alcântara et al (2006), a China se destaca como o país de maior população de todo planeta com 1 bilhão e 313 milhões de habitantes. (estimativa para Julho de 2006).
As populações dos grandes centros, onde a população chega às cifras dos milhões, vivem razoavelmente bem, já não se verificando o mesmo nas zonas rurais.
Enquanto que as grandes metrópoles chinesas não perdem em nada para cidades como Tóquio e Nova Iorque, a população rural que é a maioria absoluta da população, se concentra no campo vivendo em condições de miséria total, em alguns casos vivendo em condições idênticas há centenas de anos.

A China possuí muitas das cidades que se destacam entre as maiores do planeta, sendo possível encontrar cidades do interior do país com o tamanho de São Paulo que é a maior cidade da América do Sul com 10.677.019 habitantes em 2000, e que junto com cidades vizinhas formam a 4ª maior região metropolitana do mundo com 18,3 milhões de habitantes, ficando atrás apenas de Tóquio, Cidade do México e Nova Iorque.

Conforme Jardim apud Alcântara et al (2006), a China é o país que mais cresceu nos últimos vinte e seis anos, e não para de crescer, tendo mantido uma média de crescimento de 9,6% ao ano, cresceu no primeiro semestre de 2006 mais 10,9%.

E não cresceu apenas na economia, mas também em qualidade.

Se considerarmos a tecnologia eletrônica, em cada dez aparelhos DVD Sony, Philips, Panasonic ou de outra marca de primeira linha comercializados no mundo, sete são produzidos na China.

Em 2005, foram produzidos na China, quatrocentos bilhões de dólares em artigos de alta tecnologia.

A previsão é que ainda por décadas, a China continuará fabricando produtos extremamente baratos em concomitância com a criação de marcas chinesas mundiais, e a produção de artigos de alta tecnologia.

O suporte para a base da pirâmide da mão-de-obra é garantido diariamente pela chegada aos centros urbanos de grande quantidade de trabalhadores pobres da zona rural em busca de melhores oportunidades de ocupação e aumento da receita mensal.

Como exemplo, Alcântara et al (2006) informam que apenas a região de Xangai recebe por dia aproximadamente trinta mil trabalhadores, candidatos a serviços que exigem jornadas de seis a sete dias por semana, com doze horas de trabalho por dia., completando por semana oitenta e quatro horas trabalhadas, com um salário médio de cento e cinqüenta dólares por mês.

Para ocupar a parte do meio e a do topo da pirâmide, são graduados por ano mais de 100 mil cientistas e engenheiros.

Mesclando os pontos favoráveis do comunismo e do capitalismo, a China tem conseguido uma notável capacidade produtiva, envolvendo: baixos salários; partido político único; ausência de direitos civis; impossibilidade de reivindicações; decidida busca pela produtividade; meritocracia; abundância de capital; grande atração de

estrangeiros para o trabalho nos diversos níveis e grande investimento em capital humano.

Possui além do maior mercado interno do mundo, também o maior mercado externo representado pelos Estados Unidos da América, com o qual tem acordo de dependência mútua em termos de economia, fazendo que a situação econômica saudável de um país favoreça o outro.

O incentivo ao empreendedorismo propiciado pela quase eliminação da burocracia tem gerado grande desenvolvimento, tanto para os casos de empreendimentos novos como em execução.

Considerando o setor automotivo, a China está em processo acelerado de consolidação. Muitos analistas prevêem que em futuro próximo, o ingresso com mais vigor vai criar sérios problemas para a indústria automotiva americana, sediada principalmente em Detroit.

Com relação ao custo da mão de obra na indústria automotiva, nos EUA uma hora de trabalho de um operário custa trinta e sete dólares, enquanto que na indústria automotiva chinesa custa dois dólares.

Fato de grande importância no incentivo ao rápido desenvolvimento empresarial, consiste na forte pressão das autoridades chinesas para que junto com as joint ventures celebradas entre empresas chinesas e estrangeiras de médio e grande porte, seja garantida a transferência de tecnologia.

Isto evidencia a grande influência que o poder público exerce na economia; controla e é responsável por 50% do PIB; significando que toda empresa tem uma participação percentual variável do estado como sócio.

A China já iniciou ações para ter suas próprias marcas reconhecidas mundialmente; pode ser considerado exemplo o logotipo Lenovo, substituindo os logotipos dos PC´s IBM.

Com relação à propriedade intelectual, a China ocupou o décimo lugar em 2005 entre os países que mais solicitaram registro de patentes à Organização Mundial de Propriedade Intelectual.

Todavia apresenta alguns problemas tão grandes quanto seu crescimento, e um dos mais graves se trata da fragilidade de seu sistema financeiro, pois seus bancos oficiais estão com uma divida enorme relativa a empréstimos vencidos e não pagos, que as estimativas apontam ser de aproximadamente novecentos bilhões de dólares.

Motivados por obrigações com a OMC, bancos estrangeiros poderão operar na China, o que poderá dar novo alento e profissionalizar mais o setor bancário chinês.

Relativo à mão-de-obra, a China precisa continuar a promover a transferência de cidadãos da zona rural para a urbana, que de acordo com os estudiosos são duzentos milhões de pessoas nos próximos dez anos; maior fluxo humano da história em tão curto período que irá ocupar postos de trabalho no parque industrial chinês aliviando a concentração de gente na zona rural onde ainda estão vivendo seis de cada dez chineses.

O que gerará outro problema que é o de conciliar essa enorme migração com a disponibilidade de alimentação que nos centros urbanos aumenta.

E também, esse grande progresso da China criou um paradoxo: a economia mundial é dependente da economia chinesa para continuar forte.

O meio ambiente está sofrendo e ainda sofrerá muito; considerando o acelerado crescimento atual, sem os devidos cuidados relativos, incluindo a futura escassez de matéria prima.

A renda per capita anual do chinês é de hum mil e trezentos dólares, que em comparação com a brasileira equivale a trinta por cento.

A China possui atualmente uma ineficiência muito grande no setor energético; para cada dólar que produz, gasta cinco vezes mais energia que os EUA, e doze vezes mais que o Japão; por outro lado novas fontes de energia tem sido desenvolvidas, e a China está providenciando a troca da sua matriz energética.

A maior potência econômica do mundo, os EUA, necessita por dia de dois bilhões de dólares para o financiamento de sua dívida, e significativa quantidade desse dinheiro vem da China.

De acordo com Alcântara et al (2006), atualmente de cada dois produtos vendidos pela rede Wal-Mart nos EUA, um seguramente é “Made in China”, e tem um significado muito mais profundo do que indicar a manutenção de um intenso comércio bilateral e forte aliança financeira.

O governo chinês tem comprado sistematicamente títulos do Tesouro americano, o que significa que quase todo o dinheiro gasto pelos americanos na compra de produtos chineses, volta aos EUA.

Importar da China a baixos preços cria uma certa dependência, o enorme crescimento da Wal-Mart nos últimos dez anos alcançando o posto de maior empresa do mundo está diretamente ligada com o “Fenômeno China”.

Das seis mil fábricas mundiais que fornecem para Wal-Mart, 80% estão na China, o que por outro lado provoca a perda de empregos em diversos outros lugares do mundo.

O problema relativo à quantidade de empregos tem preocupado muitos governos, e muitos especialistas, tanto que para o estudioso do assunto como Friedman (2005), para os EUA e outros países do primeiro mundo, resta a incumbência da preparação, e formação de profissionais com habilidade, capacidade de criar, gerar idéias que possam ser comercializados em todo o mundo.

Acredita Friedman que a quantidade de bons empregos na indústria possui limite, mas o número de bons empregos gerados por boas idéias não.

Todavia, outros estudiosos contra-argumentam que é só questão de tempo e a China também estará formando gente para criar boas idéias, o que não deixa de ser uma grande possibilidade.

Esse fato, da possibilidade dos chineses logo estarem atuando também nessa atividade, conforme Friedman (2005) é mais uma questão que preocupa bastante o mundo.

A explicação do motivo das prateleiras, e estoques do Wal-Mart; Target; Best-Buy e Home Depot, entre várias outras cadeias de varejo de atuação nacional na América, estarem sempre repletas de produtos chineses, reside no fato de que esse procedimento ajuda a manter a inflação americana próxima do zero.

Conforme o economista Ken Rogoff, da Harvard University, aproximadamente metade da produtividade da economia americana é proveniente dos produtos chineses chegarem aos consumidores a um preço baixo, e ainda assim possibilitarem aos comerciantes uma margem de lucro altíssima, que nunca seria atingida se comprassem de um outro país produtor, ou mesmo do seu mercado doméstico.

Como exemplo apresenta o caso de um par de botas “Made in China”, revendido pelo Wal-Mart por cinqüenta dólares, considerando uma margem de lucro de sete por cento, representa um lucro de três dólares e cinqüenta centavos de dólar; todavia o fabricante chinês exporta esse par de botas que chega à prateleira do Wal-Mart por quinze dólares e trinta centavos, obtendo um lucro antes dos impostos de sessenta e cinco centavos de dólar.

Concluindo, Rogoff comenta que a enorme quantidade da riqueza gerada por esta operação fica nos EUA, e cinqüenta por cento do aumento da produtividade americana é devida ao esforço dos trabalhadores chineses.

As famílias americanas economizaram seiscentos bilhões de dólares nos últimos dez anos como resultado da importação de produtos chineses.

A China é também de grande importância para outras duas potências econômicas mundiais, o Japão e a Alemanha, que ocupam o segundo e terceiro lugar respectivamente, pois o maior comprador da Alemanha atualmente é a China, e com relação ao Japão, grande parte da recuperação de sua economia se deve ao "Fenômeno China".

Os produtores chineses de produtos com preços baixos, representam um dos fatores que explicam o controle da inflação em grande parte dos países ocidentais, tanto desenvolvidos como subdesenvolvidos, em desenvolvimento, emergentes, etc.

Desde o início do ano de 2005, a China possui o maior volume de reserva de moeda estrangeira do mundo, hum trillhão de dólares, e continua crescendo.

Desse trilhão, 60% estão aplicados em dólares e títulos do governo dos EUA, o que possibilita aos americanos reduzir suas taxas de juros, que são em parte responsáveis pelo crescimento rápido do mercado imobiliário americano, e que motivou o renomado economista americano Paul Krugman a comentar:

"*Os EUA se converteram numa nação onde as pessoas ganham a vida vendendo casas e pagam por elas com dinheiro da China"*

Comenta Shenkar (2005), que a China possui enorme território com grande quantidade de mão-de-obra, o que pode permitir uma elevação na escala tecnológica sem sacrificar ainda por muitos anos a atual vantagem nos custos.

A economia de escala, a produtividade e a logística tornam os chineses imbatíveis.

Considerando as 500 maiores empresas americanas, 450 já se instalaram na China, o que significa muito; todas as decisões de investimento das empresas globais passam pela China.

Com relação ao Brasil, a China é o terceiro maior parceiro comercial, os EUA ocupam o primeiro lugar, e a Argentina o segundo; é também o país que mais importa matérias primas do Brasil, como: aço; minério de ferro; ou soja, assumindo desta forma uma grande importância para a economia brasileira.

Como enfrentar esse "Fenômeno" que leva para dentro de suas fronteiras os empregos dos trabalhadores do mundo inteiro ?

Há quinze anos quando o governo brasileiro abriu a economia, reduzindo ou isentando de taxas de importação enorme quantidade de produtos importados, muitos previram o caos, todavia o que aconteceu foi aumento da produtividade e grande fortalecimento especialmente das empresas que se prepararam e enfrentaram racionalmente a nova realidade econômica.

Como exemplo a Gradiente, optou pela terceirização da manufatura e já produz 60% de sua linha de aparelhos eletrônicas na China.

Não se pode comparar a China com o Brasil; o território é só um pouco menor que o da China, mas tem uma população muito menor.

O território brasileiro tem mais água, luz abundante, grandes florestas, minerais mais variados, regiões propícias à agricultura com possibilidades muito superiores às regiões rurais chinesas, que são em boa parte ocupados por geleiras e desertos inabitáveis.

Lembra Shenkar (2005) , que vinte anos atrás Brasil e China produziam mais ou menos a mesma quantidade de aço (25 milhões de toneladas), enquanto hoje a China produz 330 milhões de toneladas e o Brasil só 35 milhões.

No ritmo em que vamos, o Brasil vai ficar bem para trás, pois alguns estudos indicam que a China já passou a Alemanha como terceira maior economia do mundo, e pode passar os Estados Unidos e o Japão na próxima década.

Em termos da paridade de poder de compra, o tamanho da economia chinesa fica hoje maior, e a nossa, significativamente menor.

4.5 A Situação Paradoxal Chinesa

O novo desafio da economia chinesa para Poloni (2006) é fato conhecido; nas últimas décadas, a China conquistou o mundo com produtos a preços inacreditavelmente baixos.

Para conseguir isso, as empresas chinesas não fizeram inovações ou investimentos em fábricas com equipamentos, processos, sistemas de gestão caros e complicados; foi suficiente terem explorado um recurso até agora encontrado em abundância no país: a mão-de-obra com baixo custo.

Com essa forte vantagem competitiva, a China dominou com facilidade grande quantidade de mercados mundiais, principalmente nos setores de: calçados, brinquedos, eletrônicos e vestuário.

A indústria automotiva foi recentemente atingida pela ofensiva desses concorrentes que como já anteriormente comentado, pagam um operário menos de dois dólares por hora, comparados aos mais de trinta e sete dólares dos salários dos operários que executam as mesmas funções nos Estados Unidos e na Europa.

Todavia, este ciclo vertiginoso de transformações que estão ocorrendo no capitalismo chinês, está armando uma armadilha para o próprio país.

A China cresceu tanto nos últimos anos que as indústrias locais e as multinacionais que lá investem estão tendo dificuldades para recrutar empregados para vários setores, principalmente para os cargos mais graduados.

Parece um absurdo quando se considera escassez de mão-de-obra num país com 1,3 bilhão de habitantes.

A situação é mais surrealista ainda quando se considera a taxa de desemprego atual de 10% registrada nos centros urbanos, mas é que esta ocorrendo.

Apesar do esforço do governo chinês em melhorar a educação da população; o investimento em 2004 foi de cinqüenta bilhões de dólares, a capacidade da China de formar gente qualificada não acompanhou o ritmo acelerado de sua evolução econômica.

Como resultado é que a elite da mão-de-obra vem sendo extremamente valorizada, o que a leva a trocar de emprego com muita velocidade, sempre por causa de propostas melhores.

Esse panorama tem gerado um aumento médio considerável no custo do operário, criando uma Inflação trabalhista.

O valor médio do salário dos empregados em algumas cidades chinesas, pode ser observado na tabela 2 à seguir:

Tabela 2: Inflação Trabalhista – Principais cidades chinesas

Cidade	Renda Média Anual US$	Aumento % / 2005
Pequim	2,800.00	9
Chengdu	1,500.00	10
Wuham	2,700.00	9
Xangai	3,000.00	9
Chongging	1,800.00	11
Guangzhou	3,400.00	8
Suzhou	2,400.00	10

FONTE: HEWITT ASSOCIATES 2006

O "paradoxo chinês", como os especialistas chamaram o fenômeno, vem sendo detectado em várias pesquisas.

Recente pesquisa realizada pelo Bureau Nacional de Estatísticas da China, órgão oficial de pesquisa do governo, indicou que os salários continuam subindo, tendo aumentado quatorze por cento no primeiro semestre de 2006.

Conforme os especialistas, não há sinais perceptíveis de que essa tendência contínua vá perder força.

Para escapar desta tendência, as empresas têm se desdobrado para absorver os aumentos dos salários.

Estudo do escritório da Câmara Americana de Comércio na China mostra, que quarenta e oito por cento das multinacionais no país reduziram as margens de lucro, para evitar o reajuste dos preços de seus produtos.

Permanecendo uma incógnita, por quanto tempo as empresas suportarão essa situação; sendo que a pressão para repassar o aumento do custo da mão-de-obra para o consumidor tende a se intensificar, esperando-se uma nova pressão para aumento dos salários nos meses do início de 2007.

O Citigroup realizou estudo no qual indica que mesmo que o aumento dos salários aconteça lentamente, pode anular a principal vantagem competitiva dos produtos

“Made in China”, não prejudicando apenas a China, o “paradoxo chinês” tem força para provocar aumento das taxas de inflação no mundo inteiro.

A cidade de Guangdong no sul da China está com dois milhões e meio de vagas de empregos para serem ocupadas, e continuam procurando candidatos para o preenchimento dessas vagas, sem sucesso.

Estima-se que a China tenha falta de cem mil especialistas em redes de computadores, e de duzentos e trinta mil contadores, entre diversas outras especialidades também carentes.

Nos próximos cinco anos (até dois mil e onze), vão ser necessários setenta e cinco mil novos gerentes, havendo atualmente apenas 5 000 profissionais qualificados. Nas fábricas cujas produções são voltadas para a exportação, o índice de rotatividade chega a cinqüenta por cento, conforme Tang (2005).

Metade dos empregados em nível de gerência trocam de emprego pelo menos uma vez por ano.

Tentando evitar esses percalços, montadoras como General Motors, Honda e a fabricante de celulares Motorola, fecharam as fábricas em cidades grandes, desenvolvidas e caras onde estavam estabelecidas, como Xangai e Pequim, na costa do país, e se deslocaram (relocalização) para cidades menores no interior, onde os salários ainda estão mais baixos.

Mas é apenas um paliativo, pois o custo da mão-de-obra no interior também tem crescido.

Motivadas por este fato, outras multinacionais passaram a se interessar pelos demais países do Sudeste Asiático.

Como exemplo, a Intel, fabricante de microprocessadores, dispondo de trezentos milhões de dólares para investir em uma nova linha de produção, optou por Ho Chi Minh, no Vietnã, sendo determinante da decisão, o diferencial do custo na produção.

Essa escassez de mão-de-obra especializada tem como motivo principal a fraca base educacional na China.

Um estudo da McKinsey revelou que apenas 10% dos recém-formados em áreas importantes têm formação suficiente para ocupar cargo nas empresas.

Por exemplo a engenharia, profissão escolhida por um terço dos alunos chineses. Entre os 1,6 milhão de jovens engenheiros, apenas 160 000 têm condições de trabalhar em grandes empresas.

O maior problema, dizem os especialistas, é que as universidades chinesas dão ênfase à teoria em detrimento da prática e ensinam técnicas arcaicas aos olhos do mundo globalizado.

Quem consegue se destacar em meio à multidão é muito disputado, como o engenheiro Jason Zhang, formado há apenas três anos em Xangai, mudou duas vezes de trabalho e quintuplicou seu salário, atualmente é programador da IBM.

A médio e a longo prazo, outros fatores podem agravar ainda mais o déficit de mão-de-obra nas cidades.

Um deles é a política adotada pelo governo chinês a fim de amenizar a miséria das famílias nas áreas rurais, aumentou subsídios e diminuiu impostos cobrados dos pequenos agricultores. Resultado: hoje, 200 milhões de camponeses preferem viver nas zonas rurais a se submeter à dura vida nas metrópoles.

As indústrias estão também com muita dificuldade atualmente, para contratar operários com baixa qualificação.

Pior: a exemplo de gerentes e outros cargos mais altos, os operários começam a ficar mais valorizados por causa da escassez de gente nas fábricas.

A evolução da taxa de natalidade no país para Alcântara et al (2006) é outro complicador. Desde o final da década de 70, o governo adotou a política que permite apenas uma criança por família.

Em termos de contenção do problema da explosão populacional, a medida foi um sucesso.

Mas, nos próximos anos, terá um efeito negativo. Um estudo do governo chinês mostra que a parcela da população economicamente ativa vai atingir o ápice em 2021 e, a partir de então, diminuirá.

O governo de Pequim já implementou algumas políticas para mudar essa tendência; objetivando atender à demanda imediata por mão-de-obra qualificada, está incentivando a volta dos 200.000 chineses que estão trabalhando ou estudando no exterior.

O governo de Xangai, tem plano de ajuda na recolocação profissional e na busca por uma boa escola para os filhos de todos os trabalhadores que retornarem ao país.

A China vai dobrar a verba destinada à educação. Estima-se que até 2010 serão investidos por ano 102 bilhões de dólares nos ensinos fundamental, médio e superior.

O governo também tem estimulado a parceria entre instituições chinesas e escolas consagradas dos Estados Unidos, como a Universidade Harvard, Cambridge, e outras sempre de primeiro nível.

Todavia, conforme lembra Teresa Woodland, da AmCham (American Chamber of Commerce), os resultados só serão percebidos em 10 ou 15 anos, e até lá as empresas chinesas terão que continuar operando da melhor forma possível, contornando esse problema com os recursos à disposição como o recrutamento e seleção de profissionais no exterior.

Sob este aspecto, existe registro do governo chinês de que desde 2003 quando eram estimados 75.000 os estrangeiros trabalhando na China, continuam ingressando e aumentando a quantidade que está próxima dos 150 000.

Apesar dos problemas, há pelo menos um aspecto positivo na falta de trabalhadores qualificados; o esforço para a manutenção dos funcionários no emprego, tende a provocar uma diminuição significativa ou mesmo a acabar com uma característica do mercado chinês de trabalho: as sweatshops (fábricas de suor).

Por muitos anos, as "fábricas de suor" têm explorado os funcionários em jornadas de trabalho ininterruptas de até 16 horas geralmente em ambiente quente, barulhento e com ar muito poluído.

Para estimular novos trabalhadores, considerando que a população do campo é muito mais reticente a migrar para a cidade em troca de qualquer trabalho, as fábricas oferecem alguns benefícios, como: sistemas de ar refrigerado e dormitórios modernos e razoavelmente limpos.

Quando consideram este fato, alguns analistas não são muito pessimistas na análise das conseqüências da inflação de custos trabalhistas.

De acordo com esses analistas, a China apenas está repetindo o que já ocorreu em países como o Japão e a Coréia.

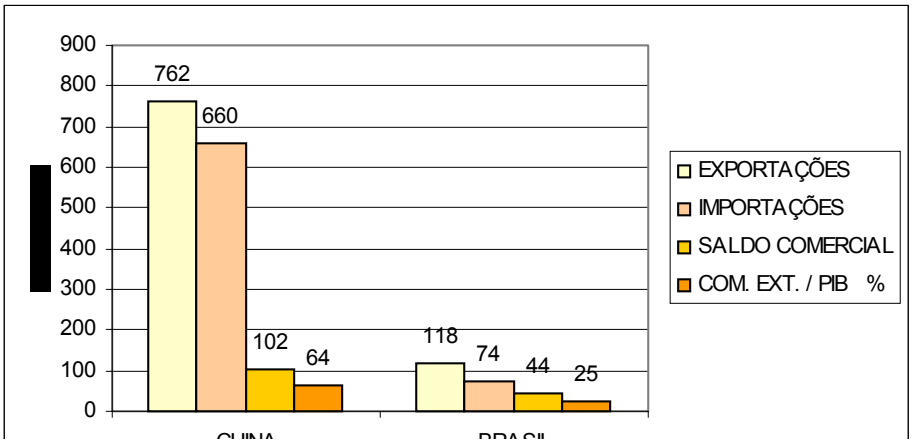
A história demonstra que, apenas começam a se desenvolver, essas nações diminuem ou param de fabricar produtos baratos e se concentram em outros que incorporam mais tecnologia, que possuam maior valor agregado.

Seguindo os rumos históricos, a China estaria se preparando para entrar num novo capítulo de sua impressionante evolução econômica.

Considerando a indústria calçadista, no momento a indústria chinesa opera com câmbio favorável, legislação fiscal e trabalhista flexível e favorável ao empregador, conta com técnicos brasileiros que estão transferindo para lá tecnologia de produção

e acabamento de calçados e, por fim, mas não por último nem menos importante, compram couro brasileiro no primeiro estágio de industrialização (Wet Blue), que uma vez processado em curtumes italianos, é reexportado para a China.

Uma análise do Gráfico 1, ilustra a enorme diferença no comércio internacional entre China e Brasil, e pode ser percebida a real uma extensão do problema, de um enfrentamento comercial direto.



FONTE: MDIC / MOFCOM

Gráfico 1: Comércio Internacional – Comparação CHINA – BRASIL em 2005.

Em maiores detalhes podem ser comparadas as importações e exportações entre China e Brasil, através das tabelas 3 e 4.

Tabela 3: Principais Exportações do Brasil para a China

	Principais Produtos do Brasil exportados p/ China (2005)	Valor FOB (U$ Milhões)	Partc. % Total
	TOTAL GERAL	6.506	100
1	GRÃOS DE SOJA, MESMO TRITURADOS	1.717	25,1
2	MINÉRIOS DE FERRO NÃO AGLOMERADOS E CONCENTRADOS	1243	18.2
3	MINÉRIOS DE FERRO AGLOMERADOS E SEUS CONCENTRADOS	542	7.9
4	ÓLEOS BRUTOS DE PETRÓLEO	541	7.9
5	FUMO NÃO MANUFATURADO TOTAL / FOLHAS SECAS VIRGINIA	247	3.6
6	PASTAS QUÍMICAS DE MADEIRA	230	3.4
7	LÂMINAS DE FERRO/ AÇO A FRIO EM ROLOS 0.5 MM	165	2.4
8	ÓLEO DE SOJA, EM BRUTO, MESMO DEGOMADO	144	2.1
9	MADEIRAS SERRADAS / CORTADAS EM FOLHAS	101	1,5
10	PEDAÇOS E MIUDEZES DE FRANGO CONGELADOS	78	1,2

FONTE: CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-CHINA

Tabela 4: Principais Produtos da China Importados pelo Brasil.

	Principais Produtos da China Importados p/ Brasil (2005)	Valor FOB (U$ Milhões)	Partc. % Total
	TOTAL GERAL	5.353	100
1	PARTES P/ APARELHOS TRANSMISSORES / RECEPTORES	396	7.4
2	DISPOSITIVOS DE CRISTAIS LIQUIDOS (LCD)	256	4.8
3	COQUES DE HULHA DE LINHITA OU DE TURFA	164	3.1
4	APARELHOS VIDEOFONICOS DE GRAVACAO / REPRODUCAO	121	2.3
5	APARELHOS PORTATEIS DE TELEFONIA CELULAR	102	1.9
6	PARTES P/ APARELHOS RECEPTORES DE RADIO E TV	91	1.7
7	TECIDO DE FILAMENTOS DE POLIESTER, TINTOS, S/BORRACHA	74	1,4
8	CIRCUITO IMPRESSO	70	1,3
9	ACUMULADORES ELETRICOS	59	1,1
10	MECANISMOS TOCA-CDS/ DVDS P/ APARELHOS DE REPROD.	59	1,1

FONTE: CÂMARA DE COMERCIO E INDÚSTRIA BRASIL-CHINA

4.6 Indústria de Calçados Chinesa

A China é o maior produtor de modelos de calçados casual do mundo, possui mais de quatro mil produtores, dos quais quatrocentos exportam diretamente. O país responde por sessenta por cento da produção mundial; exportou em 2003, US$ 13 bilhões equivalentes a seis milhões de pares de sapatos. As exportações cresceram aproximadamente vinte por cento ao ano, nos últimos 3 anos.

A indústria calçadista chinesa produz sapatos para passeio e para conforto, sandálias, e botas casuais.

Esses produtos são confeccionados em couro legítimo e em couro sintético, PU, PVC, e Nylon.

Ao invés de oferecer baixos preços como seus concorrentes dos três principais centros de fornecimento de calçados da atualidade: Índia, Vietnam e Indonésia, os produtores chineses estão aprimorando a qualidade e desenvolvendo projetos para agregar valor para conseguirem mais pedidos.

Os principais mercados de calçados atendidos pela China são a Norte América com 48% das vendas, os EUA 17%, e a Ásia 13%.

O país com maior participação na exportação chinesa, são os EUA,que compram 5 bilhões de US$ dos calçados chineses anualmente. O Japão é à distância o segundo grande comprador da China, com US $900 milhões por ano, seguido pela Rússia com US$ 600 milhões e pelos Emirados Árabes Unidos e Reino Unido, com cerca de US$ 200 milhões.

A China tem se beneficiado pelos baixos preços dos seus calçados que custam menos que US$ 10, que são manufaturados principalmente em três províncias, nos *clusters* Guangdong, Fujian e Zhejiang.

O *cluster* de Guangdong produz 44% das exportações da indústria calçadista chinesa; Fujian responde por 23% e Zheijang 15%; sendo também locais de produção, os *clusters* das províncias de Shangai, Sichuan e Jiangsu.

A indústria chinesa de exportadores consiste principalmente de produtores particulares locais, sendo que a maioria dos quais não exporta diretamente.

Os produtores privados tendem a se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às novas tendências no estilo, e a maioria deles percebe agora a importância do

melhoramento dos serviços para os compradores de uma indústria tão competitiva como a calçadista.

Algumas empresas privadas são operadas por investidores de Taiwan e Hong Kong. A maioria dessas empresas as quais injetaram alta tecnologia e exportam da indústria local, são estabelecidas nas províncias de Guangdong e Fujian.

A indústria também possui muitas empresas privadas de importação / exportação que são especializadas na exportação de calçados do tipo casual. Essas empresas focalizam na conveniência, serviço e variedade do projeto para os compradores estrangeiros.

Em 2005 Hong Kong foi liberada para comercializar seus produtos independentemente do resto da China.

A maioria dos produtores estabelecidos em Hong Kong relocalizaram totalmente ou parcialmente suas instalações produtivas em território da China continental, com o fim explícito de reduzir seus custos de produção e se manter competitivos. Deixando em Hong Kong instalações com capacidade limitadas para atender pequenos pedidos, a custos um pouco mais altos.

5. A INDÚSTRIA CALÇADISTA

5.1 AS ORIGENS DO CALÇADO – BREVE HISTÓRICO

Evidências indicam que o calçado começou a ser considerado como parte do vestuário, mesmo que ainda bastante rudimentar, próximo de 10.000 AC, ou no fim do período paleolítico. Pinturas encontradas na Espanha e Sul da França mostram calçados.

Dentre os utensílios de pedra de homens das cavernas, foram também identificados vários apetrechos que serviam para raspar as peles, indicando a arte de curtir o couro como muito antiga.

Nas câmaras subterrâneas utilizadas para enterros múltiplos no Egito, estimadas em sete mil anos de existência, foram encontradas pinturas representando as diferentes fases do processo de condicionamento do couro e da fabricação dos calçados.

No caso dos países frios, o mocassim é o calçado utilizado para a proteção dos pés e, nos mais quentes, ainda é mais usada a sandália.

No Egito, as sandálias eram feitas de palha, papiro, ou de fibra de palmeira. Era costume andar descalço e só vestir a sandália quando necessário.

Só os nobres possuíam sandálias.O Faraó Tutanckamon usava sandálias e sapatos de couro simples.

Na Mesopotâmia, era comum o uso de sapatos de couro cru, amarrados aos pés por tiras do mesmo material. Os coturnos eram símbolo de alta posição social.

A classe social, em Roma, era indicada pelo calçado. Os Cônsules vestiam sapato branco; os senadores marrons, presos por quatro fitas pretas de couro, atadas a dois nós; o calçado tradicional das legiões era a bota de cano curto, deixando os dedos descobertos.

Na Idade Média, tanto homens, como mulheres usavam sapatos de couro, abertos com forma semelhante à das sapatilhas. Os homens também calçavam botas altas e baixas atadas à frente e ao lado. MODAVIP (2001).

O material mais comumente utilizado era a pele de vaca, mas as botas de qualidade superior já eram feitas com pele de cabra.

A numeração dos calçados, foi padronizada pelos ingleses, O rei Eduardo (1272-1307) promoveu a uniformização das medidas.

O primeiro registro que se tem de uma manufatura de calçados é o da Inglaterra, no ano de 1642, quando Thomas Pendleton forneceu quatro mil pares de sapatos e seiscentos pares de botas para o exército. As campanhas militares dessa época iniciaram forte demanda por botas e sapatos.

No século XIX, começaram a surgir as primeiras máquinas para auxiliar na confecção dos calçados, mas só com o advento da máquina de costura, o preço do sapato passou a ser mais acessível.

Á partir do século XX, grandes mudanças começam a acontecer nas indústrias de calçados, como a substituição do couro pela borracha e pelos materiais sintéticos, principalmente nos sapatos femininos e infantis.

5.2 A CADEIA CARNE-COURO-CALÇADOS

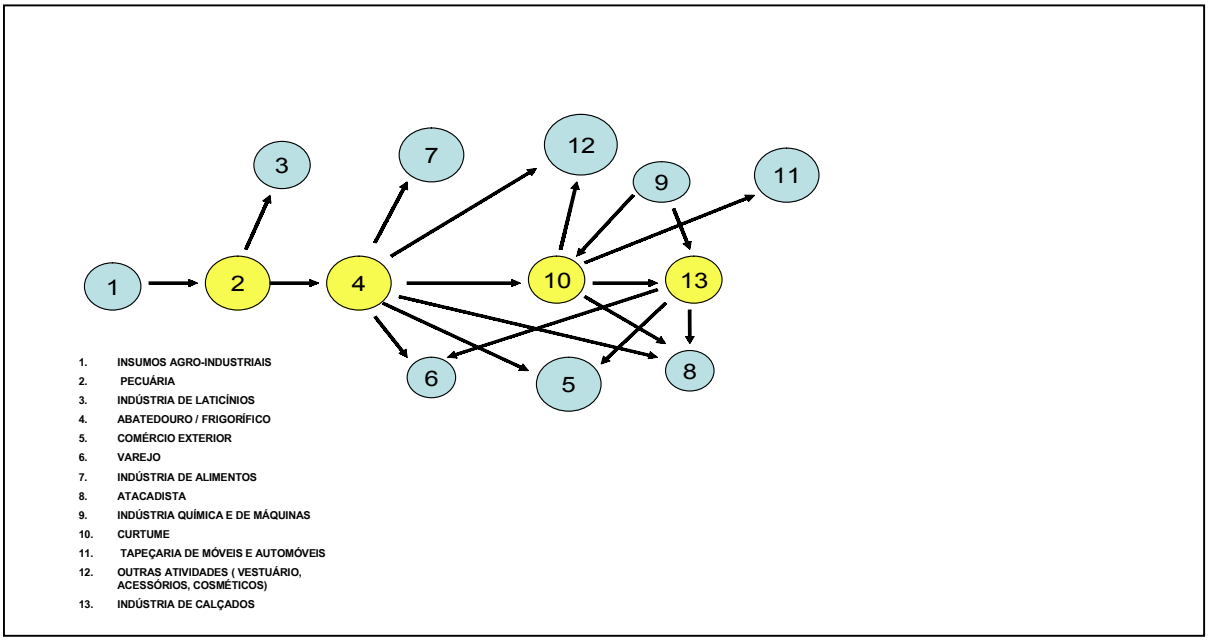


Figura 9: Representação da cadeia produtiva carne-couro-calçados.

FONTE: VENDRAMETTO, O . **Desenvolvimento e Ruptura: O caso da rede produtiva da carne, couro e calçados.,** in Fusco, J P A. et al.**Tópicos emergentes em Engenharia de Produção**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

A rede produtiva da carne-couro-calçados, conforme Vendrametto (2002) é bastante vulnerável; sendo que a desorganização intrínseca e a condição primária das várias cadeias que compõem essa rede até o momento foi fator impeditivo para que , parte dessa rede, a mais sedutora fosse absorvida por empresas transnacionais.

A rede produtiva inicia no setor da pecuária; as duas principais linhas de negócio do pecuária; as duas principais linhas de negócio do pecuarista estão centradas na criação de bovinos com objetivo da produção de leite ou carne. Tradicionalmente, o gado bovino de corte è tratado como uma linha de negócio pelo pecuarista: a venda da carne; que repassa seu produto ao frigorífico efetuando a venda do animal em pé por estimativa do peso da carcaça, e a pele após processamento no curtume, transforma-se em couro.

Esse produto o couro, é que vai abastecer os produtores de: calçados, roupas, bolsas, cintos, estofamento de automóveis, entre vários outros.

Ponto importante alegado por Vendrametto (2002), é que por não ser o couro considerado nas negociações do frigorífico com o pecuarista, não existe por parte do pecuarista nenhuma preocupação em preservar a pele do boi, como matéria prima com maior qualidade para utilização nas etapas futuras da rede.

E por causa dessa desatenção, são muito comuns cicatrizes resultantes de ferimentos em cercas de arame farpado, marcas de ferro incandescente no dorso do animal, justamente uma região nobre da pele,, furos de berne, calcificação provocada por carrapatos, além de ferimentos decorrentes do transporte inadequado.

Esses acidentes produzidos na pele do animal irão acarretar, nas fases seguintes do curtume e da indústria calçadista, enormes perdas, não apenas de matéria prima, como dos insumos do processamento.

O curtume é a indústria de transformação que recebe as peles dos animais e as transforma em couro; esse processo exige mão-de-obra intensiva. A pele ao ser salgada no frigorífico, fica camuflada com relação aos defeitos em geral, como os furos, rasgos, lanhos, marcas de ferro, entre outros.

Não existe diferencial de preço em função da qualidade da pele.

A exportação do couro tem atingido volumes expressivos, em particular do semi-acabado (wet blue) e do acabado; essa política voltada à exportação de matéria prima, contribuiu para o fortalecimento de concorrentes que, de inexpressivos, atualmente conquistam mercados tradicionais brasileiros, compradores de couro wet blue que portanto se tornam fortes concorrentes como a Coréia do Sul, Hong Kong, Cingapura, Malásia, China, Itália, entre vários outros.

Portanto, a venda de couro em larga escala, estimulando concorrentes; e a má qualidade que provoca aumento dos custos de produção do couro, são variáveis extremamente nocivas ao uso final do couro em sapatos e bolsas, etc, que além de não apresentarem boa qualidade, se tornam mais caros dificultando ainda mais a concorrência atual, em âmbito internacional.

5.3 O PROCESSO PRODUTIVO DO CALÇADO

Uma das características mais importantes da indústria de calçados, é o seu grande potencial para geração de emprego, proveniente da simplicidade e do caráter artesanal do processo produtivo.

Garcia (2006) comenta que a análise do fluxo produtivo da indústria calçadista mostra que seu processo de produção ainda tem grande influência e necessita de muito trabalho de conteúdo artesanal, constituindo-se de grande importância a intervenção do operário especializado em etapas decisivas do processo de fabricação.

Isso faz com que a mão-de-obra ocupe posto de destaque nos custos das empresas produtoras de calçados. E o panorama internacional dessa indústria mostra que principalmente as grandes empresas tem deslocado a produção, ou suas fontes de fornecimento para regiões em países diversos, que apresentem vantagens competitivas relacionadas com custos menores, esse é o principal motivo da forte migração e expansão das instalações produtivas para a China.

Também de acordo com Guy (1984), nesse segmento, tem ocorrido uma convergência de estratégias entre as empresas dos países desenvolvidos e suas congêneres nas regiões em desenvolvimento. Empresas, instaladas em países desenvolvidos com o objetivo de contornar o alto custo da mão-de-obra, têm realizado joint-ventures, terceirizado ou licenciado a produção de suas marcas às empresas instaladas em países em desenvolvimento.

Entretanto, para os países em desenvolvimento, por ofertarem em abundância mão-de-obra, a prática de joint-ventures, terceirização ou licenças, funciona mais como uma maneira rápida de se capacitar tecnologicamente.

A existência de poucas barreiras à entrada no setor de calçados, considerando-se o aspecto tecnológico e de tamanho, tem configurado uma estrutura industrial heterogênea, coexistindo empresas que utilizam tecnologia rudimentar, basicamente

artesanal, com empresas possuindo processos produtivos com automatização, como o CAD-CAM.

A organização do processo de trabalho para Costa (1993), tem-se mantido inalterada desde há muito tempo se for considerado o aspecto produção.

Ainda na maioria das fábricas, a produção do calçado é realizada de maneira descontínua, onde o fluxo produtivo ocorre por intermédio de distintas etapas, como: modelagem, corte, costura , pré-fabricados, montagem e acabamento.

Contrariamente aos processos contínuos de produção, como os encontrados em: indústrias químicas, siderúrgicas, de alimentos , e outras, onde o manuseio do produto é restrito, o calçado possui processo que tem necessidade intensiva de mão-de-obra.

Na nova técnica das células de manufatura ou grupos de produção, o material e componentes são transportados de mão em mão, aumentando a possibilidade de maior controle da qualidade do produto.

Na formação dos grupos, o objetivo consiste na busca de balanceamento do fluxo produtivo, evitando excesso/escassez de serviços nos diferentes postos de trabalho, sendo o tamanho do grupo influenciado diretamente pela natureza e complexidade do modelo fabricado.

A introdução das “mini-fábricas”, ou células de manufatura, implica transformações profundas no sistema produtivo da empresa, requerendo reorganização do espaço e no “lay-out” da fábrica. Cada “mini-fábrica” produz um tipo de produto ou famílias de produtos correlacionados.

A introdução de novas técnicas organizacionais tem possibilitado aumentos de produtividade e qualidade, e também tem influído na relação capital / trabalho, rompendo o modelo hierarquizado excludente que prevalecia nos sistemas anteriores de organizar a produção.

A partir dos anos 70, a indústria dos principais países desenvolvidos empreendeu um amplo processo de reestruturação produtiva, por meio da introdução de novas tecnologias e técnicas organizacionais, com o objetivo de recuperar os ganhos de produtividade e retomar o crescimento.

As indústrias tradicionais, cujo processo produtivo era relativamente dispendioso na prática Fordista, por ser intensivo em mão-de-obra e matérias primas, que haviam sido deslocadas para regiões com dotação abundante daqueles fatores, poderiam ser rejuvenescidas sob a técnica emergente.

A difusão da nova prática produtiva teve impactos sobre os padrões de competição; antigas vantagens competitivas foram eliminadas, ou tiveram a importância reduzida, na medida em que as vantagens agora se assentavam em novas fontes de insumos e tecnologias.

As estratégias de mercado, de produto e de comercialização foram redefinidas; estabeleceram-se novas relações com fornecedores, consumidores e com a força de trabalho, caracterizando transformações importantes no modelo de produção industrial.

As tecnologias de produção são aplicáveis a todas as fases da produção de calçados; as vantagens relacionam-se com aos aumentos de produtividade e da qualidade, reduções de custos, maior flexibilidade produtiva em resposta às alterações da demanda, variações mais rápidas no oferecimento de novos modelos; no caso dos países desenvolvidos , acredita-se que possa haver redução do peso da mão-de-obra no custo do calçado.

O processo produtivo do calçado na indústria calçadista em geral possui seis etapas fundamentais e além delas, uma outra etapa básica e muito importante que é a da escolha dos couros; pode ser verificado no Apêndice A.

5.4 A INDÚSTRIA CALÇADISTA INTERNACIONAL

Foram diversos os instrumentos que as empresas lançaram mão para enfrentar esta nova fase da concorrência internacional. Na esfera produtiva, por exemplo, as empresas buscaram uma maior racionalização dos processos de produção, a utilização de equipamentos mais modernos (especialmente na etapa do corte), a adoção de novas formas de organização produtiva e a intensificação da utilização de práticas de sub-contratação, mesmo que usando formas espúrias de competitividade.

Todavia, deve ser ressaltado que os esforços das empresas não ficaram restritos à esfera produtiva. Ao mesmo tempo em que procuraram adotar inovações de processos, as empresas procuraram intensificar seus esforços nas áreas comercial e tecnológica.

Na esfera comercial, as estratégias das firmas estiveram voltadas ao fortalecimento de suas marcas, por meio de vultosos gastos em publicidade, e à consolidação de canais de comercialização e distribuição dos produtos. A importância da posse de

ativos comerciais, especialmente do acesso aos grandes mercados mundiais, pode ser claramente verificada por meio da atuação dos compradores globais.

Já na área do desenvolvimento tecnológico, as empresas de calçados fortaleceram suas interações com a indústria química, o que permitiu o desenvolvimento e a adoção de novos materiais aos calçados, especialmente de matérias plásticas, em um típico processo de aprendizado pela interação. As empresas também adotaram estratégias mais agressivas de desenvolvimento de produto e *design*, através do lançamento de novas coleções com um maior número de modelos e em prazos mais curtos; acompanhando a indústria do vestuário no lançamento de moda "meia-estação".

Incorporaram às tarefas de criação e modelagem equipamentos eletrônicos do tipo CAD/CAM, o que permitiu maior agilidade no processo de desenvolvimento de novos produtos e *design*. Muitas vezes, esses equipamentos são acoplados ao processo de produção de calçados, especialmente na etapa do corte da matéria-prima, o que permite minimização de perdas e ganhos de produtividade.

A exemplo do que pode ser verificado em outros setores, a indústria de calçados vem passando por um processo em que as vantagens competitivas estão cada vez menos associadas ao processo de produção das mercadorias.

A produção de calçados tem sido crescentemente repassada a terceiros por meio de relações de sub-contratação onde forem encontradas as melhores combinações em termos de capacidades produtivas e custos. A indústria calçadista vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência.

Relatório da ANCI indica que resultados marcantemente negativos têm caracterizado o setor calçadista mundial, com exceção de alguns países asiáticos, notadamente a China.

A diminuição geral da demanda em escala internacional e no caso dos produtores europeus, a valorização do euro estão entre os principais fatores da crise, em conjunto com o crescimento incrivelmente veloz da agressividade comercial dos produtores chineses.

Como medidas de proteção da produção européia a ANCI e a CAC (Confederação Européia dos Calçados) pretendem solicitar às autoridades de Bruxelas:

Adoção de medidas tempestivas de defesa comercial em seguida ao término do prazo de validade das quotas para importação da China (procedimento *antidumping* com impostos compensatórios previstos pela EU.)

Paridade de condições no comércio internacional (no mínimo com paridade de impostos sobre importação e exportação).

Obrigatoriedade da marca de origem para os produtos que entram na UE, com objetivo de informar corretamente os consumidores.

Nas últimas décadas, registrou-se um forte aumento da importância do baixo custo salarial como determinante da competitividade do setor, principalmente nas faixas baixa, média baixa e média de preços, e também agregação de fatores como qualidade, *design* e prazos de entrega.

Além disso, Bimbatti (2001) comenta que o calçado é um produto sujeito às variações da moda, sendo a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor.

As mudanças tecnológicas são incrementais. O setor moderniza-se por etapas, em função da característica descontínua do processo de produção.

As etapas da costura e montagem ainda são muito artesanais, demandando bastante habilidade da mão-de-obra e com isso, limitando o processo de automação, e facilitando a entrada de micro empresas.

Nesse setor o custo da mão-de-obra ainda constitui fator determinante da competitividade.

Devido ao forte conteúdo artesanal e fragmentação no processo produtivo, mundialmente a indústria de calçados tem características de produção localizada, estimulando, com isso, as aglomerações geográficas.

No ano de 2003, a China já despontava como a maior produtora mundial de calçados, sendo também o maior país exportador e consumidor, não tendo diminuído desde então seus valores.E caso interessante de Hong Kong que exporta sem praticamente produzir,sinal evidente de triangulação em reexportação. (vide tabela 5)

Conforme relatório da ANCI (2005), para os produtores europeus o ano de 2004 registrou resultados decisivamente negativos. A produção dos 25 países da UE atingiu 705 milhões de pares, 77 milhões a menos com relação a 2003, equivalente a – 9,9%.

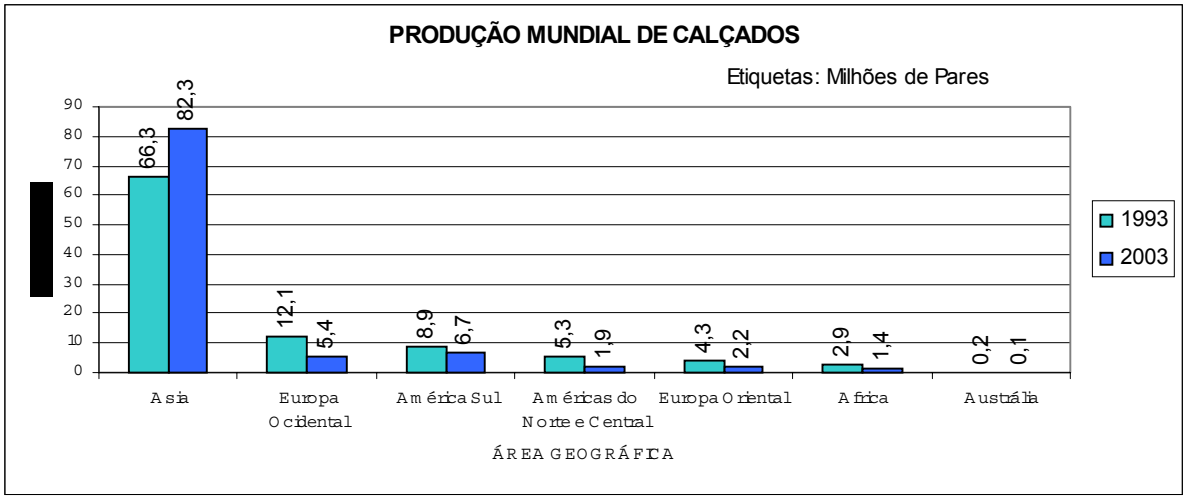
Tabela 5: Desempenho dos dez maiores produtores mundiais de calçados no ano de 2003
(milhões de pares)

PRODUCÂO		EXPORTACÂO		IMPORTACÂO		CONS. APAR. INT.	
	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES
CHINA	7.800	CHINA	5.026	USA	1.968	CHINA	2.782
ÍNDIA	780	HONG KONG	743	HONG KONG	774	USA	1.977
BRASIL	665	VIETNAM	393	JAPÃO	494	ÍNDIA	714
INDONESIA	511	ITÁLIA	298	ALEMANHA	383	JAPÃO	600
VIETNAM	417	BRASIL	189	REINO UNIDO	338	BRASILE	481
ITALIA	303	INDONÉSIA	181	FRANÇA	310	INDONÉSIA	360
TAILANDIA	268	TAILÂNDIA	138	ITÁLIA	269	ALEMANHA	333
PAQUISTÃO	250	ESPANHA	127	PAISES BAIXOS	153	REINO UNIDO	332
TURQUIA	218	PAISES BAIXOS	81	RUSSIA	145	FRANÇA	323
MÉXICO	192	PORTUGAL	80	ESPANHA	131	ITÁLIA	274

FONTE: SATRA 2005

Em apenas 6 anos, considerando como base os 1.147 milhões de pares estimados para o ano de 1998, foi registrada uma flexão de 38,5%. Foram perdidos 115.000 postos de trabalho entre os contratados diretos nas fábricas de calçados, não considerando a rede produtiva.

Encerraram as atividades 1.800 empresas calçadistas.



Fonte: SATRA

Gráfico 2: Produção anual dos principais países fabricantes de calçados de 1993 a 2003.

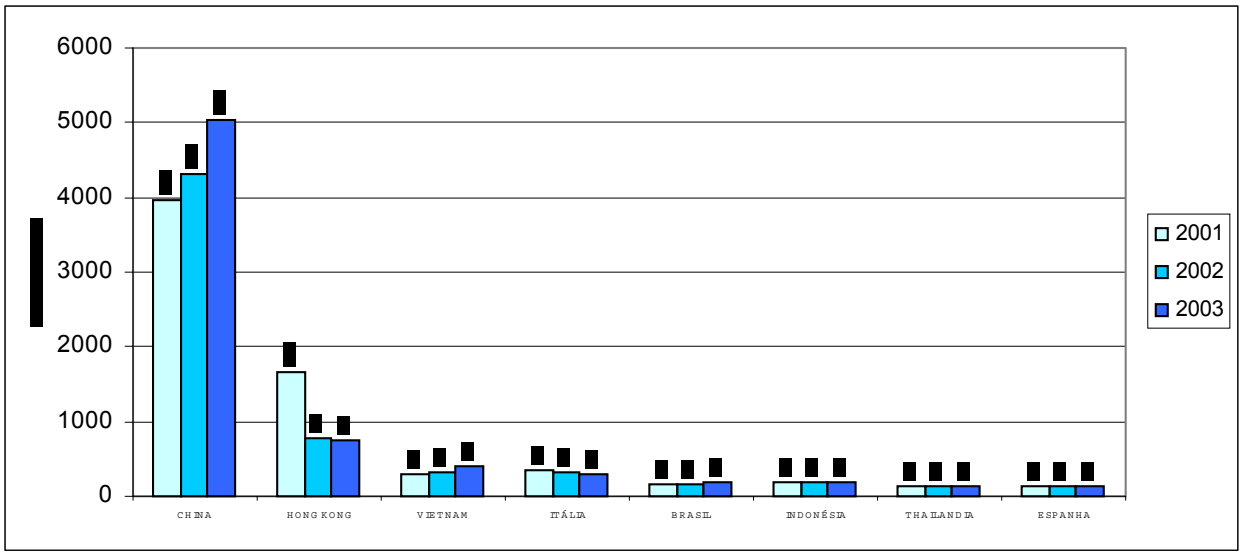
Dados estatísticos da ANCI informam que os principais países produtores da União Européia tiveram forte diminuição no nível de produção no ano 2004 em comparação com 2003, e apresentaram os seguintes resultados: Itália que

representa 40% do volume total da Europa ocidental, apresentou – 7,4%; Espanha - 13,8%; Portugal -5,8%; França – 12,5%; a Alemanha surpreendeu e apresentou + 5,3% interrompendo tendência negativa dos cinco anos anteriores.

A Eurostat divulgou valores relativos à importação na UE que indicaram crescimento de 22,1%, equivalentes a 1.628 milhões de pares de calçados, e uma forte diminuição dos preços médios, atingindo – 18,2%.

A estagnação generalizada do consumo, o câmbio desfavorável Euro / Dólar, contribuem para que o recurso da mudança de local para reduzir custos, tem influído sobre o forte redimensionamento que o setor sofreu nos últimos sete anos.

Os dados mais eloqüentes na interpretação da perda de competitividade e de espaço na exportação, são os relacionados ao crescimento extraordinário da concorrência chinesa; em 6 anos de importações da China foi aumentada de 358 milhões de pares para 788 milhões, representando incremento de 120%. O preço médio de um par de sapatos produzido na China e importado pela UE em 2004 foi de € 3,64, equivalente a um decréscimo de 7,3% em relação a 2003.



Fonte: SATRA

Gráfico 3: Comparativo da Produção dos Principais Países Exportadores de Calçados

A China apresentou nos 3 anos ilustrados no gráfico, aumento significativo na exportação de aproximadamente 1 milhão de pares de sapato, enquanto os outros produtores apresentaram aumento muito pequeno ou diminuíram a exportação, e essa tendência tem continuado nos anos seguintes.

5.4.1 Calçados produzidos em *clusters,* antiga prática com aplicação mundial.

Os c*lusters* em geral aumentam a produtividade, direcionam a trajetória da inovação e estimulam a formação de novos negócios.

Um *cluster* possibilita de acordo com Porter (1998) a cada membro se beneficiar como se possuísse grande escala ou como se fosse formalmente associado a outros, sem sacrificar sua flexibilidade. A aglomeração geográfica permite às empresas operarem mais produtivamente na busca de insumos, tais como, mão de obra especializada e fornecedores de máquinas e componentes, além de facilitar o acesso à informação e tecnologia.

O *cluster* também se destaca no binômio cooperação / competição.

As empresas continuam competindo no mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como por exemplo, participação em feiras, consórcios de exportação, compartilhamento de frete para comercialização, tratamento de matéria prima, etc.

No sub-capítulo 3.3, *"Clusters"*, são apresentados maior quantidade de conceitos sobre os *clusters.*

5.5 A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA

A indústria brasileira de calçados ocupa uma faixa intermediária do mercado, já que não possui a capacidade inovadora da indústria italiana ou os baixos custos da indústria calçadista chinesa.

Todavia, os produtores brasileiros têm demonstrado elevada capacidade de "imitação" dos produtos lançados no mercado internacional, além do fato de os produtores atenderem a volumes de pedidos relativamente pequenos.

Nesse sentido, a inserção da indústria brasileira no mercado internacional está relacionada com elevadas capacidades técnico-produtivas, mas que não são acompanhadas pelo domínio de capacidades tecnológicas ou comerciais.

A indústria calçadista brasileira caracteriza-se também pelo uso intensivo de mão-de-obra, predominância de empresas de pequeno porte e baixo nível de inovação tecnológica.

O pequeno valor de capital exigido nessa atividade e a relativa difusão da tecnologia de produção determinam a existência de reduzidas barreiras à entrada e saída de novas empresas no setor.

O produto final define a segmentação do mercado e a concorrência ocorre tanto em preço como em diferenciação.

Principalmente no caso da produção de calçados de menores valor agregado e qualidade, o custo da mão-de-obra é um fator chave de competitividade.

O setor calçadista brasileiro apresenta duas características negativas: a falta da capacitação em design; e a dificuldade no desenvolvimento de novos calçados,

Todavia, o baixo custo da mão-de-obra e a abundância de matéria-prima são as principais vantagens competitivas da indústria no país.

Existe alto grau de heterogeneidade competitiva, muitas vezes até no interior de uma mesma planta industrial, já que a divisibilidade do processo produtivo permite a convivência de diferentes estágios tecnológicos nas diversas operações (modelagem, corte, costura, montagem e acabamentos).

O couro sempre ocupou importante posição como insumo básico na fabricação de calçados. É material nobre que pode ser utilizado em quase todas as partes do calçado.

Considerando o tipo de serviço realizado com o couro, os curtumes podem ser classificados como curtume:

- Wet-Blue - que se limita a desenvolver o processamento do couro cru em wet blue;
- Acabado - que usa como matéria-prima o couro wet-blue e o transforma em couro tipo crust ;
- Acabamento - que transforma o couro crust em couro acabado;
- Integrado - onde são realizadas todas as operações, processando desde o couro cru até o couro acabado;

A má qualidade do couro brasileiro à despeito da sua abundância, faz a indústria do couro enfrentar problemas competitivos relacionados com a baixa qualidade e muito pequena diferenciação dos produtos, como também altos custos e elevada porcentagem de perdas e despesas no acabamento.

Essas deficiências do material prejudicando a sua qualidade, que são provenientes de problemas originados nas fase de criação, abate, e beneficiamento nos curtumes, tem induzido algumas empresas do setor a optar pela verticalização, agregando a atividade do curtume às suas atividades produtivas.

As exportações de couro wet-blue conforme Vendrametto (2001) tem aumentado significativamente nos últimos anos, o que implica em exportar uma vantagem

competitiva do país, como produto de menor valor agregado, além de reduzir sua oferta interna.

A crescente demanda em conjunto com a falta de couro natural de melhor qualidade, o grande desenvolvimento da petroquímica e o surgimento de materiais sintéticos têm facilitado a utilização de materiais artificiais, como a borracha, determinadas fibras, materiais compostos etc., favorecendo a fabricação de um produto de menor custo e com enorme semelhança com o couro original, facilitando crescente substituição do couro como artifício para redução do preço final do produto.

Materiais, como tecidos tem aumentado sua participação na produção de calçados, notadamente na fabricação de calçados femininos de luxo, ou calçados esportivos e de baixo custo.

Considerando a sazonalidade, os lançamentos dos calçados são realizados de acordo com a coleção primavera / verão ou outono / inverno, seguindo as tendências da moda.

A cadeia produtiva da indústria calçadista inclui não apenas atividades ligadas diretamente à confecção do calçado (desde a matéria-prima até o produto final), mas também aquelas referentes à produção de insumos, componentes e equipamentos necessários à elaboração do produto final.

Curtumes, indústria têxtil, indústria do plástico e de solados injetados (cadeia petroquímica), indústria da borracha natural, e da borracha sintética (cadeia petroquímica) são os principais fornecedores da indústria de calçados.

Considerando o custo total da fabricação, a matéria prima responde por 70% e é geralmente: couro, tecido, borracha natural e sintética, plástico e solado injetado e 30% à mão-de-obra. O setor é intensivo na utilização de mão-de-obra, e o salário médio de um operário do setor é de R$ 500/mês.

O grupo de componentes para couro e calçados, predominantemente formado por micro e pequenas empresas, subdivide-se nos segmentos:

Têxteis; Metais e acessórios; Fôrmas e matrizes; Solados; Produtos químicos para couro; Palmilhas; Produtos químicos para calçados; Outros acessórios e não-tecidos.

Os distribuidores do produto final e as atividades terciárias de apoio, tais como instituições de treinamento, ensino, pesquisa, etc., também podem ser consideradas parte da cadeia produtiva, dada sua crescente importância para o desenvolvimento e

competitividade da indústria calçadista, principalmente se estiverem instalados na área dos clusters calçadistas.

5.5.1 Panorama do setor calçadista brasileiro

De acordo com a Abicalçados, a indústria calçadista brasileira possui mais de oito mil empresas, e fabricou 665 milhões de pares em 2003, dos quais 75% destinados ao mercado interno e 25% à exportação; em 2004, 755; em 2005, 725 milhões de pares.

Os principais tipos de calçados exportados são: 68% de couro e 22% de plástico.

O Brasil exporta para 106 países, sendo os principais: EUA (64%), Reino Unido (7%), México (3%), Argentina (5%) e Canadá (2%). A tabela 3.4.1.1, ilustra de 2003 a 2005, os principais indicadores de desempenho da indústria calçadista brasileira.

Tabela 6: Produção / Importação / Exportação Brasileira de 2003 a 2005

ITEM	2005	2004	2003
PRODUÇÃO (1)	725	755	665
IMPORTAÇÃO (1)	17	9	5
EXPORTAÇÃO (1)	190	212	189
CONSUMO APARENTE (1)	552	552	481
CONSUMO PER CAPITA (2)	2,98	3,02	2,83

FONTE: Abicalçados

(1) : milhões de pares
(2) : pares

Os EUA são os maiores importadores mundiais de calçados - respondem por 24% de todo o volume importado no mundo; a produção interna dos EUA é irrelevante, sendo que as importações suprem todo o consumo interno.

Isso ocorre porque a produção de calçados é manual e a mão-de-obra americana é muito cara.

Essa é a explicação de porque o calçado chinês responde por 65% do total importado pelos EUA, enquanto o calçado brasileiro responde por 8%.

A Indústria Calçadista Brasileira considerando sua estrutura e oferta de calçados pode ser segmentada a partir do porte das empresas e da sua forma de atuação. As grandes empresas atuam principalmente no mercado interno, com forte presença na produção de tênis, com tecnologia mais sofisticada e maiores despesas de marketing.

Exemplos são: Grendene, Penalty da Cambucí, Azaléia, que detém a marca própria de tênis Olympikus, as marcas próprias Rainha e Topper da São Paulo Alpargatas, a Vulcabrás, a marca de tênis Ortopé da Ortopé, entre outras.

As empresas médias, especializadas em sapatos de couro (natural) como as do cluster de Franca, atuam fortemente no mercado externo sem deixar de ocuparem o mercado brasileiro. Geralmente têm sua produção garantida por grandes distribuidores internacionais principalmente norte-americanos.

Podem atuar com marcas próprias notadamente nos produtos destinados ao mercado doméstico, mas geralmente não atuam com marcas próprias no mercado externo, limitando-se a fornecer em regime terceirizado. Como exemplo podemos citar Reichert, Schmidt, Paquetá, Dilly, Maide, Andreza, Daiby, Cariri, entre outras.

As micro e pequenas empresas utilizam-se preponderantemente de processos artesanais e estão mais sujeitas às variações conjunturais da economia, nesse segmento podem ser encontradas empresas que lutam para lançar marca própria no mercado nacional, outras se limitam a ser sub-fornecedoras para empresas nacionais principalmente no cluster onde estão instaladas.

5.5.2 Produção Brasileira de Calçados

O processo de produção do calçado à exemplo dos concorrentes no mesmo mercado, é de mão-de-obra intensiva, incluindo a etapa do corte do couro, dificilmente passível de automatização, devido à péssima qualidade do couro, provocando diferenças entre uma peça de couro e outra.

Com relação aos avanços tecnológicos, a recente introdução de sistemas que representam avanços em termos da cu*stomização* da produção como as células de produção nas áreas de corte, costura e montagem do produto final, implicando em maior agilidade no atendimento às variações da moda - muito comuns nesse setor.

É importante destacar, os pesados investimentos em maquinário moderno que vêm sendo feitos, para fabricação de tênis esportivos, como o equipamento de injeção de poliuretano (PU) – importado da Itália – com capacidade para produzir cerca de 10.000 pares de solado / dia de tênis esportivos.

A produção nacional de calçados conforme a Abicalçados, sofreu bastante com a competição e apresentou tendência declinante nos últimos anos (vide Gráfico 3.4.2.1), tendo alcançado 755 milhões de pares em 2004, o que significou aumento

significativo no volume produzido, 18,8% em relação ao ano de 1999, quando a produção atingiu 499 milhões de pares, após queda contínua desde 1996.

A participação do setor calçadista no valor da produção industrial do Brasil caiu no decorrer da década de 90.

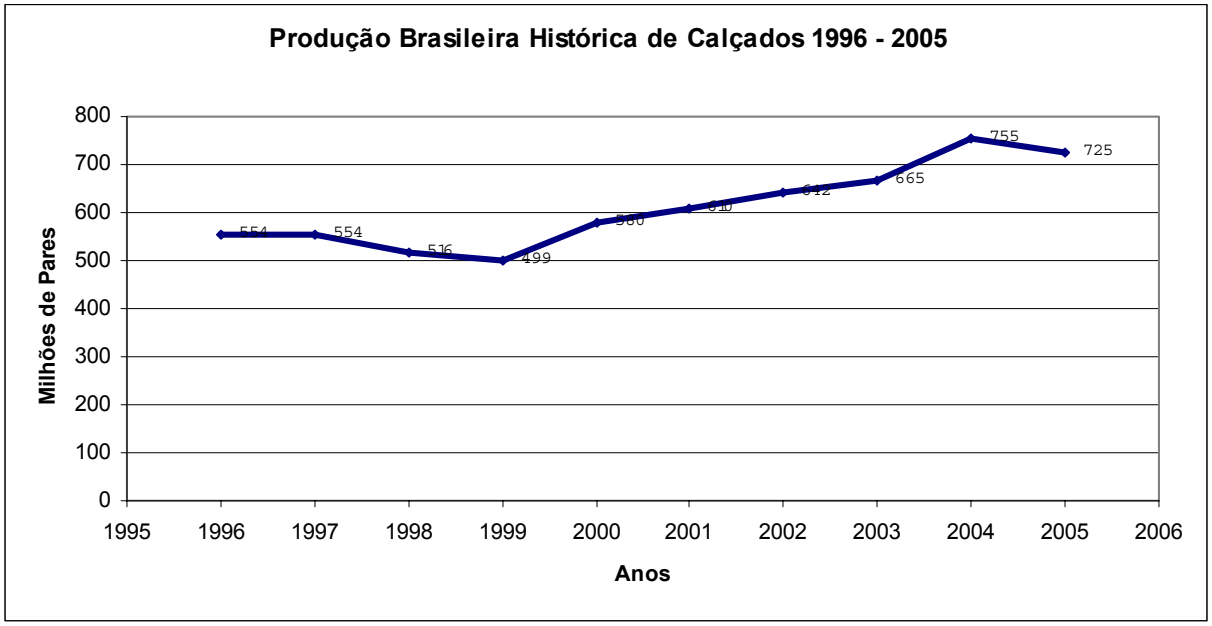


Gráfico 4: Produção Brasileira Histórica de Calçados

FONTE: ABICALÇADOS

5.5.3 Cadeia Produtiva do Setor de Calçados

O setor calçadista é um dos que mais gera empregos no país, sendo responsável por aproximadamente 300 mil trabalhadores atuando diretamente nessa indústria.

De acordo com o "Balanço Anual da Gazeta Mercantil" , as maiores empresas atualmente considerando o faturamento são:

- São Paulo Alpargatas, Grendene, Azaléia, Beira Rio,Vulcabrás, Penalty, Dakota.

Só as grandes empresas são exportadoras, e do total de empresas ativas apenas 64 respondem por 82% das exportações.

A indústria calçadista brasileira concentra-se, principalmente, nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, mas a produção brasileira de calçados vem gradativamente crescendo em outros pólos, com destaque para estados emergentes, como Ceará e Bahia. Tem apresentado pequeno crescimento nas Minas Gerais principalmente na região de Nova Serrana que é o terceiro pólo

calçadista brasileiro, onde são produzidos calçados femininos de couro, tênis e chinelos; e no estado de Santa Catarina região de São João Batista.

Estão evoluindo relativamente bem como clusters produtores de calçados femininos, a cidade de Jaú (SP), Belo Horizonte e São João Batista .

O cluster de Birigui (SP) é responsável pela maior produção de calçados infantis no país.

No Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, está localizado o maior pólo calçadista do Mundo, especializado na produção de calçados femininos e responsável por 74% das exportações do setor.

A cidade de Franca, no Estado de São Paulo, é responsável pela segunda maior produção de calçados do Brasil, com dedicação exclusiva na produção de calçados masculinos.

5.5.4 Estratégias Competitivas

O setor calçadista brasileiro tem recorrido a principalmente duas estratégias, que são significativas, e atingiram grande parte das empresas:

5.5.4.1 Descentralização Regional: Aconteceu a partir de meados dos anos 90, e foi caracterizada pela instalação de unidades industriais calçadistas no Nordeste do país; empresas provenientes em sua grande maioria, do Rio Grande do Sul; motivadas pelos benefícios fiscais oferecidos, além da redução dos custos de produção proporcionados pelos menores custos de mão-de-obra.

Outra vantagem percebida foi a menor rotatividade da mão-de-obra. Atualmente todas as grandes empresas do setor calçadista possuem unidades industriais no Nordeste, principalmente nos Estados:

5.5.4.1.1 Empresas estabelecidas por relocalização no Estado do Ceará

Empresas: Paquetá, Dakota, Grendene, Vulcabrás, Musa Calçados, HB Betarello (fábrica somente para exportação de calçados masculinos), Democrata, Aniger, Dilly.

5.5.4.1.2 Empresas estabelecidas por relocalização no Estado da Bahia

Empresas: Diadora (Paquetá), Dilly, Piccadilly, Reichert, Reifer (subsidiária da Reichert), Schmidt, Bottero, Andreza, Maide em parceria com a Henrich, Ibi, Via Uno, Trevo, Cariri, Leve, Kildery, Azaléia, Bibi, Ramarin, Klin, Bical, Ortopé (também

na Paraíba), Bison, Daiby, Vadimello (em parceria com a Turin, fornecedora de componentes), Irwin, Cambuci

5.5.4.1.3 Outras empresas de componentes: Sisa (couro e forro sintéticos); Alba; FCC (em conjunto com a Reichert, Schmidt e Reifer); Amazonas; Sadesa do Brasil (joint-venture da Schmidt e Paquetá com a Sadesa da Argentina – essa última maior produtora mundial de couro); perfazendo cerca de 400 empresas cadastradas para fornecimento de palmilhas, navalhas, formas, adesivos (cola) e outros componentes.

5.5.4.2 Interiorização da Produção:

Foi iniciada no final da década dos anos 80; aconteceu no sul do Brasil, foi artifício utilizado pelos fabricantes para evitar o problema provocado principalmente pelo fortalecimento dos sindicatos, que atuando nas grandes fábricas com grande quantidade de funcionários, onde eram promovidas constantes greves, paralisações, que muito prejudicavam o funcionamento normal, provocando muitas vezes grandes perdas.

As grandes empresas promoveram a descentralização da produção, criando unidades fabris menores, com produção média de 2.000 pares/ dia e 200 funcionários.

A Reichert, por exemplo, possui 18 unidades industriais; a Schmidt, 8 unidades industriais e a Paquetá, 11 unidades fabris, a maior parte no interior do Rio Grande do Sul. A maior fábrica da Reichert, em Feliz (RS), possui 1.800 funcionários e produz cerca de 8.000 pares/ dia.

A distribuição do calçado no mercado doméstico apresenta-se muito regionalizada, com alguns grandes revendedores locais. Por exemplo, a Paquetá tem grande concentração de lojas multi-marcas no Rio Grande do Sul; o Planeta do Pé, atua no Paraná; Elmo (MG); Leão de Ouro (BA); Sapasso (RJ); entre outros.

No mercado doméstico, a tendência declinante dos preços médios do setor pode ser atribuída à entrada de novas empresas, especialmente no segmento de calçados de couro, como também, à maior concorrência com o produto importado, geradas pelas menores alíquotas de importação

A maior concorrência estimulou cortes nos custos e melhoramentos nos níveis de eficiência da produção, com concomitante aumento de produtividade.

Além disso, os preços declinantes também podem ser explicados pela queda do consumo doméstico nos três últimos anos, quando o consumidor passou a optar por

produtos mais baratos, com materiais menos nobres ou alternativos e menor valor agregado.

No segmento dos calçados esportivos – de maior valor agregado - a reação das empresas ao declínio de preços foi focalizar sua produção nos nichos de fashion e esportes locais (como futebol de salão).

As empresas melhor posicionadas são as que atuam com marcas próprias, podendo adaptar rapidamente o seu produto às tendências da moda e aos esportes mais praticados localmente.

Tabela 7: Estados Produtores de Calçados (31.12.2004)

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	MÉDIA EMPREGO P/EMPRESA	% EMPREGO P/ESTADO
RIO GRANDE DO SUL	3.192	143.022	44,81	45,76
SÃO PAULO	2.542	56.993	22,42	18,23
CEARÁ	205	45.982	224,30	14,71
MINAS GERAIS	1.410	23.137	16,41	7,40
BAHIA	104	19.781	190,20	6,33
PARAÍBA	103	7.192	69,83	2,30
SANTA CATARINA	314	4.994	15,90	1,60
RIO GRANDE DO NORTE	25	2.141	85,64	0,68
ESPIRITO SANTO	44	1.623	36,89	0,52
PERNAMBUCO	40	1.615	40,38	0,52
PARANÁ	145	1.614	11,13	0,52
GOIÁS	156	1.256	8,05	0,40
MATO GROSSO DO SUL	22	962	43,73	0,31
SERGIPE	7	930	132,86	0,30
RIO DE JANEIRO	60	896	14,93	0,29
DISTRITO FEDERAL	8	90	11,25	0,03
MATO GROSSO	16	77	4,81	0,02
ALAGOAS	7	72	10,29	0,02
RONDONIA	6	69	11,50	0,02
PIAUÍ	12	59	4,92	0,02
AMAZONAS	1	27	27,00	0,01
TOCANTINS	4	20	5,00	0,01
PARÁ	6	15	2,50	0,00
MARANHÃO	3	11	3,67	0,00
OUTROS	1	1	1,00	0,00
TOTAIS	**8.433**	**312.579**	**37**	**100,00**

Fonte: MTb – RAIS

A região nordeste, notadamente o estado do Ceará, tem conquistado espaço dentre os produtores nacionais desde 1990 quando iniciaram as migrações (relocalizações) de empresas calçadistas do sul e sudeste para o nordeste.

Além da disponibilidade da mão-de-obra abundante e de baixo custo, foram concedidos muitos incentivos fiscais para que a região se tornasse tão atraente.E também essa região com relação ao fator exportação, tem maior proximidade do

mercado consumidora potencial, a região nordeste está mais próxima dos EUA, ainda o principal importador dos calçados brasileiros.

5.5.4.3 Exportação

Os principais tipos de calçados exportados são: 68% de couro e 22% de plástico.

O Brasil exporta para 106 países, sendo os principais: EUA (64%), Reino Unido (7%), México (3%), Argentina (5%) e Canadá (2%). Em 2005 a indústria calçadista brasileira exportou 190 milhões de pares de sapatos atingindo a cifra de US$ 1,887 bilhão, contra US$ 1,809 bilhão em 2004, relativos à 212 milhões de pares. Representando uma diminuição de 10% no volume e um aumento de 4,3% na receita, indicando claramente aumento no preço dos pares de calçados.

Tabela 8: Exportação Brasileira por Destino em 2005 (os primeiros 10 países)

Nr	PAÍS	US$	%	PARES	PM
01	Estados Unidos	946.386.978	50,2	75.378.568	12,6
02	Reino Unido	179.326.182	9,5	10.757.585	16,7
03	Argentina	112.736.774	6,0	14.166.165	7,96
04	Mexico	57.661.179	3,1	10.918.311	5,28
05	Espanha	52.406.370	2,8	5.890.176	8,9
06	Canadá	50.998.389	2,7	4.313.760	11,8
07	Itália	40.263.977	2,1	2.966.326	13,6
08	Chile	33.342.568	1,8	3.291.947	10,1
09	Paises Baixos	29.188.882	1,5	1.624.604	18
10	Portugal	22.469.636	1,2	2.825.043	7,95
TOTAL GERAL		**1.886.905.456**	**100**	**189.301.485**	**9,97**

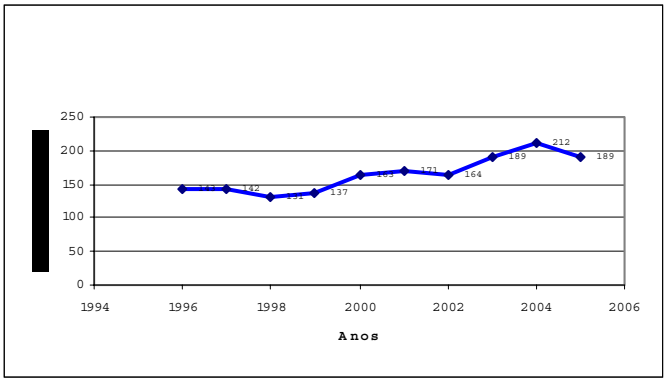
Fonte: : MDIC / SECEX

Os principais destinos das exportações brasileiras, em 2005, foram os Estados Unidos (com 50,2%), o Reino Unido (9,5%) e a Argentina (6,0%). Essa grande concentração das exportações indica a existência de um alto potencial de crescimento a ser explorado ainda com a conquista de novos mercados, para não ficar na dependência arriscada de poucos compradores.

Além da concentração das exportações em termos do mercado-destino, verifica-se também concentração do produto exportado. Como mostra a Tabela 3.4.4.3.1, mais de 2/3 das exportações brasileiras de calçados são de calçados de couro, mais precisamente calçados com cabedal de couro e solado de qualquer material. São esses produtos que são destinados majoritariamente para o mercado dos Estados Unidos da América.

Porém, desde meados da década de 1990, a posição da indústria brasileira de calçados no mercado internacional vem sendo ameaçada pelo forte avanço dos países asiáticos, em particular da China, nos grandes mercados consumidores mundiais.

A estrutura exportadora do setor calçadista brasileiro de acordo com a Resenha Estatística 2006 da Abicalçados, é uma das mais modernas do mundo, são exportados por ano aproximadamente 190 milhões de pares de calçados, sendo um dos artifícios da comercialização a presença de produtores brasileiros nas mais importantes feiras internacionais, como: GDS, na Alemanha; MICAM, na Itália; e Show de Las Vegas, nos Estados Unidos.



FONTE: MDIC / SECEX

Gráfico 5: Evolução Histórica da Exportação Brasileira de Calçados (1996 – 2005)

A América Latina tem sido alvo de várias iniciativas, como a promoção de showrooms nos principais consumidores, como Argentina, Venezuela, Chile e Colômbia.

Devido à agilidade em obter informações sobre as tendências mundiais de moda, somada à facilidade em obtenção de matérias primas para desenvolver a modelagem adequada ao mercado comprador e posterior fabricação em série, os produtores brasileiros possuem excelentes condições de atender à demanda de importadores dos mais diversos perfis.

Exemplos deste procedimento, são os calçados fabricados de forma terceirizada, para importantes grifes e lojas norte-americanas e européias, que já se habituaram a ver o *made in Brazil* impresso nos seus calçados, apesar da maioria dos fornecimentos não permitirem essa informação, não podendo ser identificada a origem.

Tabela 9: Exportação Brasileira de Calçados por Tipo - 2005

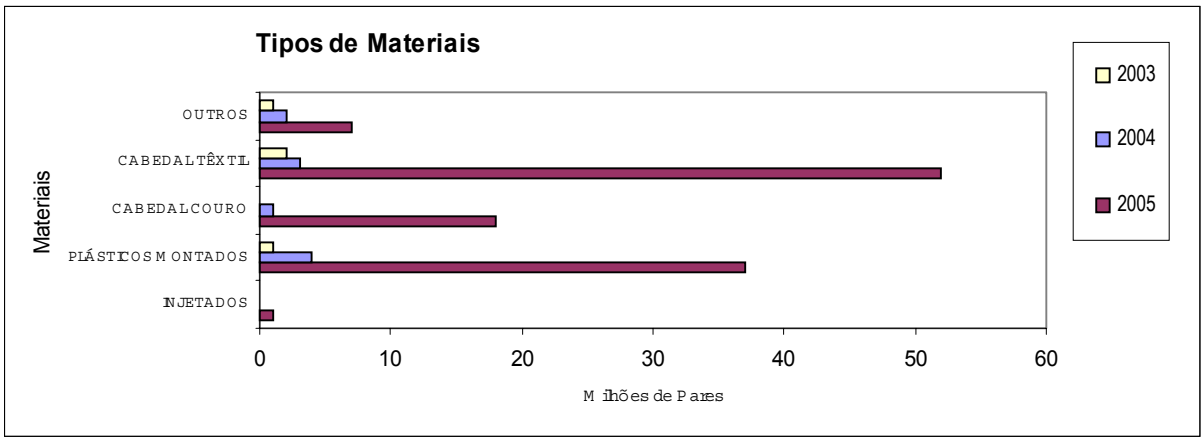
TIPO	US$ MILHÕES	PARES MILHÕES	%	US$ PM
INJETADOS	23	14	7	1,66
PLÁSTICOS MONTADOS	244	58	30	4,24
CABEDAL COURO	1.504	104	55	14,44
CABEDAL TÊXTIL	100	12	6	8,33
OUTROS	15	2	1	9,28
TOTAIS	**1.887**	**189**	**100**	**9,97**

Fonte: : MDIC / SECEX

Além da concentração das exportações em termos do mercado-destino, verifica-se também concentração do produto exportado. Como mostra a Tabela mais de 2/3 das exportações brasileiras de calçados,representadas por 104 milhões de pares, que contribuíram com 1.504 milhões de dólares para a receita do setor, são de calçados de couro; mais claramente, são de calçados com cabedal de couro e solado de qualquer material,e são destinados principalmente para o mercado estadunidense.

Porém, desde meados da década de 1990, a posição da indústria brasileira de calçados no mercado internacional vem sendo ameaçada pelo forte avanço dos países asiáticos, em particular da China, nos grandes mercados consumidores mundiais. Dentre os 189 milhões de pares de calçados exportados, 104 milhões foram calçados de couro, representando 55% da exportação total, a um preço médio de US$ 14,44.

Os calçados com cabedal de couro tem representado ponto forte nas exportações brasileiras, notadamente nos calçados femininos, fabricados no sul do país, com a complementação dos calçados masculinos de couro produzidos pelas empresas do cluster de Franca.



FONTE: ABICALÇADOS

Gráfico 6: Comparação da Exportação Brasileira por tipo nos anos 2003–2004–2005.

Os calçados com cabedal de couro tem representado ponto forte nas exportações brasileiras, notadamente nos calçados femininos, fabricados no sul do país, com a complementação dos calçados masculinos de couro produzidos pelas empresas do cluster de Franca.

Os calçados que utilizam cabedal de tecido, são em boa parte calçados femininos que utilizam tecidos refinados, sofisticados, compondo peças que harmonizam com os vestidos da moda vigente em cada estação; e uma outra boa parte é ocupada pelos sapatos esportivos tanto masculinos como femininos.

Observação da tabela 10, indica a grande pulverização das empresas que faturam menos de um milhão de US$, o que de certa forma provoca muito trabalho e pouco resultado, enquanto que a tendência dos competidores asiáticos, principalmente os chineses é de produzir em grande escala, mesmo nos clusters e exportar essa enorme quantidade produzida; que é o que Pambianco et all (2000) tem incisivamente recomendado para os produtores italianos e ocidentais em geral, ou seja, **crescer, crescer,crescer**, para as empresas produtoras não ficarem tão fragilizadas devido ao pequeno porte, tanto sendo a empreitada o comercio exterior como um enfrentamento comercial dentro de seus próprios territórios.

Tabela 10: Concentração das Empresas Exportadoras de Calçados (2004)

FAIXA DE EMBARQUES	Nº DE EMPRESAS	%	US$ (MILHÕES)	%
+ US$ 50 MILHÕES	6	0,47	434	22,87
25 A US$ 50 MILHÕES	12	0,95	411	21,67
10 A US$ 25 MILHÕES	28	2,22	407	21,45
5 A US$ 10 MILHÕES	30	2,37	220	11,59
1 A US$ 5 MILHÕES	119	9,41	304	16,02
DE 0,1 A US$ 1 MILHÃO	301	23,81	106	5,56

MENOS DE US$ 0,1 MILHÃO	768	60,76	16	0,85
TOTAIS	**1.264**	**100,00**	**1.899**	**100,00**

Fonte: : MDIC / SECEX

E a faixa de 25 a 50 milhões de US$ está sendo dominada por apenas 46 empresas que a ocupam possuindo 66% da participação total em faturamento.

5.5.4.4 Importações Brasileiras de Calçados

As importações brasileiras de calçados de acordo com a Abicalçados, atingiram US$ 48 milhões em 2003, com o país tendo obtido um superávit de US$ 1,5 bilhão. No ano seguinte, as importações foram de US$ 45 milhões. Em volume, a quantidade de importação foi de 5 milhões de pares em 2003, 9 milhões de pares em 2004 e de 17 milhões de pares em 2005, indicando uma inquietante tendência crescente, tendo como causa principalmente os calçados de origem chinesa.

A valorização do câmbio foi o principal motivo para o aumento das importações, ao propiciar ao produto importado maior atratividade de preço.

A indústria brasileira é praticamente auto-suficiente, ainda ocorrendo importação apenas de calçados esportivos de maior sofisticação, que é o segmento que apresenta as maiores taxas de crescimento, tanto no Brasil como no mercado internacional.

Tabela 11: Importação de Calçados por Origem (10 primeiros países – 2005)

Nr	PAÍS	US$	%	PARES	PM
01	China	78.783.485	68,2	13.795.636	5,71
02	Vietna	17.274.765	15,0	1.140.135	15,15
03	Indonésia	6.045.610	5,2	566.348	10,67
04	Tailandia	3.514.234	3,0	267.436	13,14
05	Itália	3.280.573	2,8	60.311	54,39
06	Hong Kong	2.136.390	1,8	390.190	5,48
07	Virgens Il.Britanicas	615.945	0,5	37.925	16,24
08	Taiwan	602.993	0,5	175.287	3,44
09	Argentina	402.285	0,3	50.702	7,93
10	Estados Unidos	399.692	0,3	50.329	7,94

FONTE: MDIC / SECEX

Verifica-se da tabela 11, a China como primeira colocada dentre os países que fornecem calçados para o Brasil, mesmo que o volume importado ainda seja relativamente pequeno trata-se de uma incursão perigosa dentro do território das

empresas nacionais, e que tende a aumentar, pois os preços são altamente tentadores e é bastante alta a parcela da população brasileira potencial compradora dos calçados chineses que estão na faixa baixa de preços.

A análise dos calçados importados por tipo de material, à exemplo do que foi feito para os calçados brasileiros exportados nos indica uma interessante tendência da maior quantidade estar concentrada nos calçados com cabedal têxtil que representaram uma saída de 52 milhões de US$, seguido dos calçados de plásticos montados com o significativo valor de 37 milhões de US$. Os calçados em plásticos são de valor baixo estando na faixa de US$ 6.00 o preço de venda do par, e os com cabedal em tecido são principalmente os esportivos e femininos que ficam na faixa dos US$10.00 o par. Na tabela 12 à seguir pode-se observar esta tendência, que não deixa de ser preocupante para os produtores nacionais.

Tabela 12: Importação Brasileira de Calçados por Tipo - 2005

TIPO	US$ (MILHÕES)	PARES MILHÕES	%	US$ PM
INJETADOS	1	0	2	2,47
PLÁSTICOS MONTADOS	37	6	38	5,76
CABEDAL COURO	18	1	7	15,75
CABEDAL TÊXTIL	52	5	30	10,20
OUTROS	7	4	23	1,82
TOTAIS	**115**	**17**	**100**	**6,81**

FONTE: MDIC / SECEX

5.5.4.5 Fator importante da Competitividade: O custo da mão-de-obra.

A tabela 13 à seguir informa a evolução do custo da mão-de-obra nos anos de 2003 / 2004 e 2005, e percebe-se um aumento gradativo, que procura acompanhar a evolução dos custos do país.

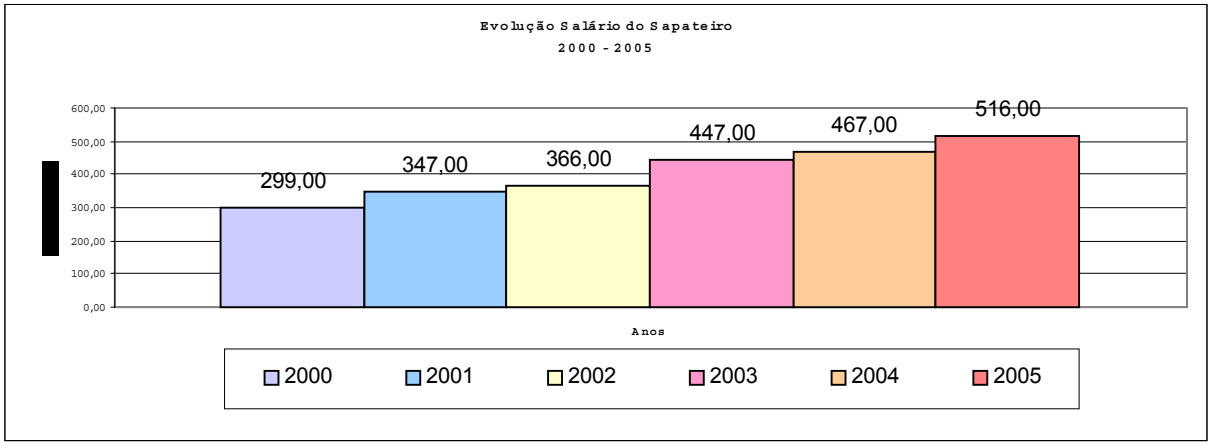
Tabela 13: Evolução do Salário Médio na Indústria de Calçados Brasileira

ANO	SALÁRIO MÉDIO (EM R$)
Dez/2003	447
Dez/2004	467
Dez/2005	516

Fonte: MTb / CAGED

E essa busca, muitas vezes motivada por pressões de sindicatos de trabalhadores, no sentido de possibilitar um pouco mais de valor ao trabalho do sapateiro, que por sinal não está entre os profissionais melhor pagos no país, já é suficiente para ser

uma característica forte de influência na competitividade do calçado. Pode ser observado no Gráfico 7, a evolução no valor do salário do sapateiro.



FONTE: ABICALÇADOS

Gráfico 7: Evolução do Salário do Sapateiro 2000 - 2005

Tabela 14: Principais países concorrentes do Brasil na Indústria Calçadista e a Faixa de preço onde atuam:

PAÍS	Alta	Media-Alta	Média	Baixa
BRASIL			3	3
ITÁLIA	5	4		
FRANÇA	5	2		
ALEMANHA	4	2		
EUA	3	3		
ESPANHA	2	4		
PORTUGAL	1	3	5	
GRECIA	1	3	5	
ROMENIA			3	1
LESTE EUROPEU			2	2
SUDESTE ASIÁTICO			3	5
CHINA			3	5

FONTE: ANCI 2006

5.6 A INDÚSTRIA CALÇADISTA DO *CLUSTER D*E FRANCA / SP

A região da cidade de Franca de acordo com Suzigan (2000) se trata de um exemplo perfeito de cluster industrial; é altamente especializada em sapatos masculinos tanto para o mercado doméstico como para o mercado internacional.

Concentra uma grande quantidade de empresas, algumas de grande porte, e a grande maioria empresas médias e pequenas. Possui uma importante concentração de operários qualificados.

A indústria calçadista de Franca emprega atualmente cerca de 14.000 operários, mas há 20 anos contava com 35.000 operários, além de um número indeterminado de empregos informais, operários realizando partes do processo produtivo em sistemas externos às empresas.

O cluster de Franca também concentra todo o processo produtivo. O inter-relacionamento entre as empresas, bem como trocas de informações e comércio são intensos, tanto para o início da cadeia produtiva como curtumes, fornecedores de componentes e insumos, fornecedores de máquinas e equipamentos como para o fim da cadeia produtiva, com agentes de comercialização para o mercado doméstico, agentes de exportação especializados, transporte e outros serviços.

As empresas cooperam na elevação do nível tecnológico de seus produtos, processos, e "design" com o suporte de instituições de Pesquisa e Desenvolvimento localizada no cluster, a CCTC – Centro de Tecnologia de Couros e Calçados / Instituto de Pesquisas Tecnológicas, e na área de treinamento para o trabalho o SENAI – Serviço Nacional do Aprendizado Industrial.

De acordo com Suzugan et all (2001) as empresas instaladas no cluster são também apoiadas por uma diversidade localizada de associações de classe, instituições governamentais, cooperativas de negócios e sindicatos trabalhistas.

Suzigan (2000) acredita que as empresas localizadas no cluster de Franca, administram para equilibrar a competição e a cooperação num "millieu" de inovação criativa, e existe alguma identidade sócio cultural, a qual facilita a confiança.

Os resultados são interessantes, apesar dos constantes revezes e batalhas comerciais e tecnológicas, o cluster após ter lutado contra as conseqüências da liberalização comercial do início dos anos 90, tem enfrentado desde aproximadamente 10 anos, o sério desafio da concorrência dos calçados chineses tanto no mercado brasileiro, como no mercado internacional.

5.6.1 Formação do *Cluster* de Calçados Masculinos de Franca

No Estado de São Paulo, em um altiplano com altitude de 1.040 metros conhecido por "Serra de Franca", divisor das águas entre as bacias hidrográficas dos rios Sapucaí e Grande, situa-se Franca.

5.6.2 Características Gerais:

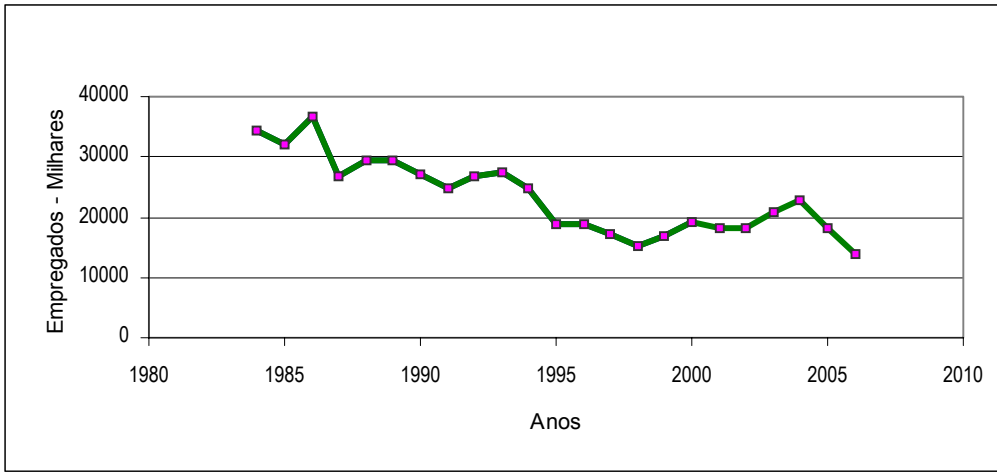
- A população economicamente ativa de Franca é estimada ser de 50% da população, ou seja 169.000 habitantes, com a seguinte distribuição da mão-de-obra por setor: primário, 55.000 habitantes; secundário, 78.000 habitantes; terciário , 36.000 habitantes.
- Franca está distante de São Paulo, 400 Km por rodovia.
- Aproximadamente 67% de sua população habita a zona rural.
- O artesanato dos calçados de couro tem uma tradição de alguns séculos.

A Formação, nascimento do cluster de Franca, como exemplo da formação natural de um cluster pode ser verificada no Apêndice B.

A Cidade de Franca , por suas peculiares características e condições geográficas, étnicas, econômicas e sociais, naturalmente cresceu e se transformou no famoso e conceituado "cluster" calçadista, especializado em calçados masculinos confeccionados em couro.

Detém, hoje em dia, o reconhecimento e consideração dos paulistas, brasileiros e estrangeiros, além da responsabilidade da geração e manutenção de emprego direto e indireto , para milhares de pessoas e seus dependentes.

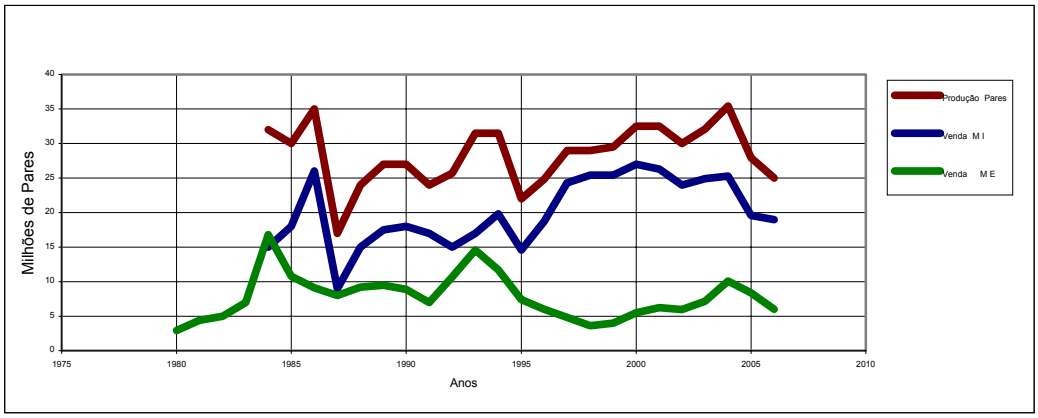
5.6.3 A Força de trabalho do cluster calçadista de Franca e sua relação com outros fatores



Essa forte queda observada na quantidade de empregos, considerando-se os anos de 1993 / 1994, atribui-se ao plano real, que igualou o valor do real ao do dólar americano, provocando acentuada queda nas exportações; como conseqüência houve a necessidade da redução da mão-de-obra produtiva, devido à diminuição da produção.

Boa parte dos empregados formalmente registrados (carteira de trabalho) passou a operar como prestadores de serviço, principalmente nas bancas de pesponto.Desta forma, não foram registrados nas empresas calçadistas, não aparecendo nas estatísticas oficiais.

Desde essa época até hoje, tal situação não foi modificada, apesar de ter havido uma retomada das quantidades produzidas, ao nível de 1994, 31,5 milhões de pares de sapatos, provavelmente devido aos altos encargos sociais que devem ser aplicados aos empregados com registro. Observa-se nova reação à partir de 1999, com crescente demanda por sapateiros que atingiu pico em 2004, e desde então não cessou de diminuir, motivado principalmente, de acordo com a CIESP de Franca, pela constante diminuição da produção provocada pela valorização cambial e pelo assédio dos chineses nos mercados em geral onde Franca atua.A dinâmica observada no comportamento da demanda por mão-de-obra no cluster de Franca é praticamente repetida para a produção, vendas internas e vendas externas, que pode ser observado claramente através do gráfico 9.



(Fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca – base Dezembro 2.000)

Gráfico 9: Indústria Calçadista de Franca – Valores Anuais de: Produção / Vendas Internas / Vendas Externas - 1980 a 2006

Considerando os últimos 26 anos de atividades do cluster de Franca, nota-se uma estagnação no crescimento, no progresso das empresas; aberturas e fechamentos de empresas; a manutenção de quase a mesma produção total, sem ultrapassar os 31,5 milhões de pares e com decréscimo significativo desde 1999. Diminuição forte das vendas tanto no mercado interno como externo, uma velada debandada para outros municípios, principalmente do nordeste do país, mesmo sem possuírem tradição calçadista (ponto negativo).

O valor máximo da produção de Franca, parece que ficou como um marco a não ser ultrapassado, passando a impressão de pode ser impossível a terrível façanha do cluster produzir no total 35 milhões de pares, 40 milhões ou mais. Não produziram mais, os chineses produziram e estão cobrindo as lacunas deixadas, como também as ainda não perdidas. No gráfico 10 à seguir pode se perceber a incrível manutenção das exportações num mesmo patamar por 26 longos anos, enquanto as exportações brasileiras mostraram neste tempo muitos períodos de acréscimo e decréscimo, Franca permaneceu mantendo em mesmo nível sua baixa performance de exportação. Talvez houve e ainda haja falta de estrategistas do cluster para poder antecipar determinados movimentos como o da ascensão da China como produtor mundial de calçados, e mesmo para descobrir meios de se libertar do domínio dos compradores internacionais tradicionais, e poder promover os produtos, aumentando os volumes vendidos, saindo do mesmo patamar, pois na faixa de preços que atuam os produtores de Franca, se não houver aumento de volume, conquista de maior participação no mercado global, ràpidamente alguém o fará,como tem acontecido. Não se pode ficar sempre esperando uma proteção do governo, o que resolve são ações decididas, rápidas, em sintonia com o mercado global.

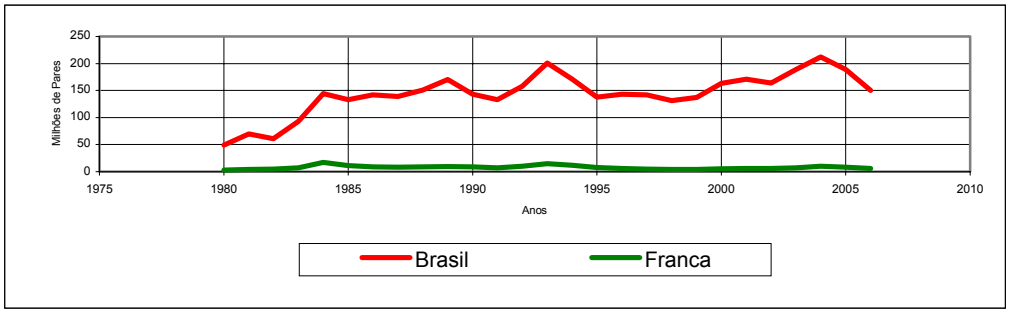


Gráfico10: Exportações de Calçados – Comparativo Brasil X Franca 1980 a 2006.

Comparativamente, Franca foi responsável em média, por 7,07% das exportações brasileiras de calçados em milhões de pares desde 1980; tendo sua média de participação diminuído para 4% à partir de 1999, e se mantido nesse valor desde então, a perda percentual considerando o segmento em que atua se deve principalmente a entrada no mercado de exportação dos estados Ceará, Bahia, e Paraíba, e dos produtores chineses.

Podemos observar, no gráfico 11 , a participação percentual de Franca, base milhões de pares , nas exportações brasileiras, de 1984 a 2006.

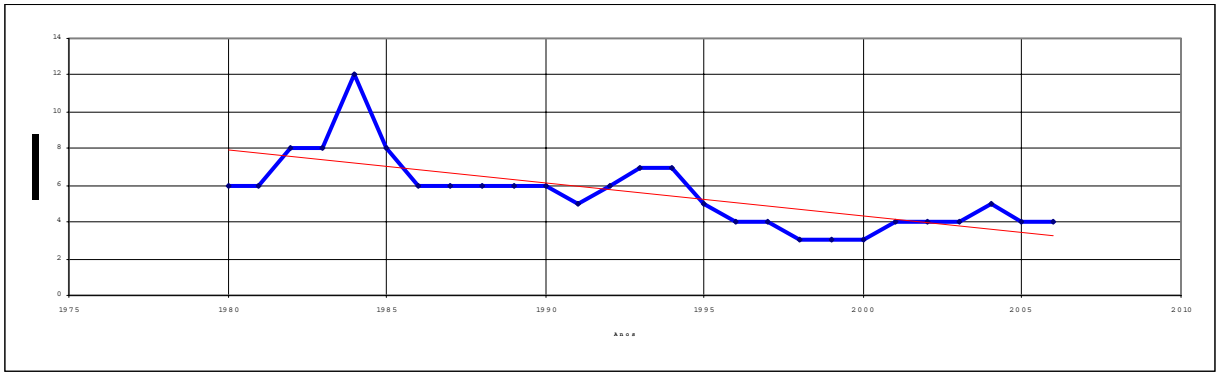


Gráfico 11: Participação de Franca nas Exportações Brasileiras de Calçados 1984 a 2006.

A participação de Franca nas quantidades exportadas pela indústria calçadista brasileira, tem decrescido gradativamente desde 1980, mesmo após ter experimentado épocas de aumento da demanda externa, o que demonstra claramente que os compradores tradicionais estão se abastecendo em outras fontes de suprimento.

Essa nova fonte de suprimento nada mais é do que os produtores chineses de calçados, perceptível pelo aumento dos volumes de sapatos da faixa média e média baixa de preços fornecidos pelos chineses para os EUA, principalmente, que era forte reduto do sapato masculino de couro produzido em Franca.

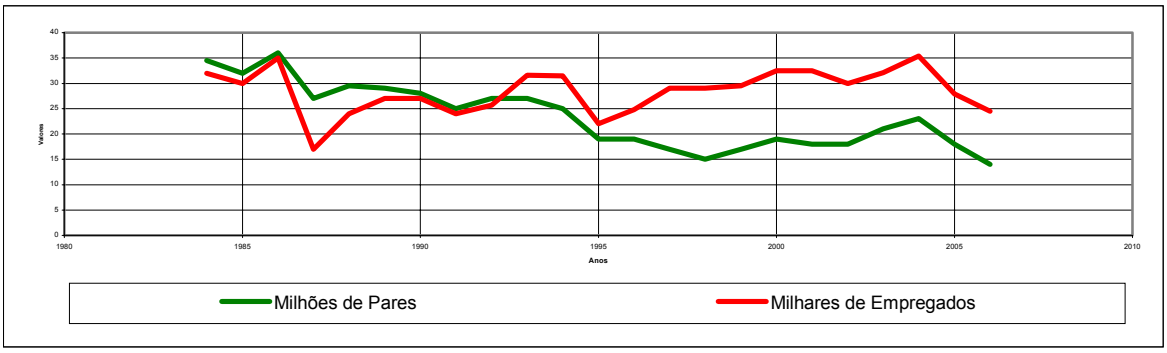
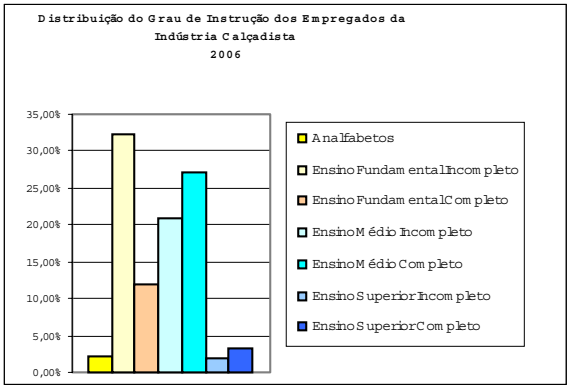
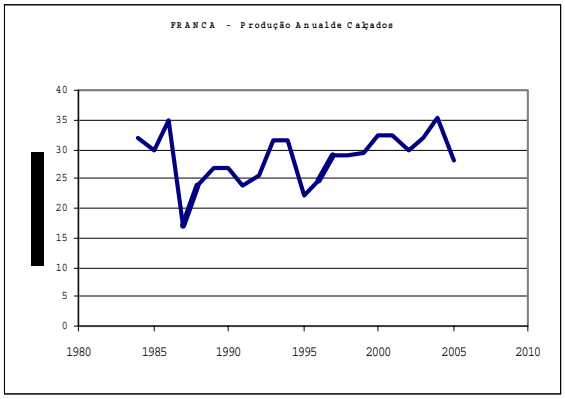
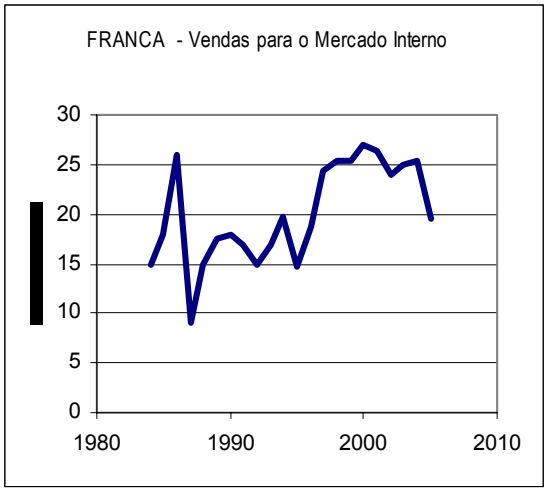


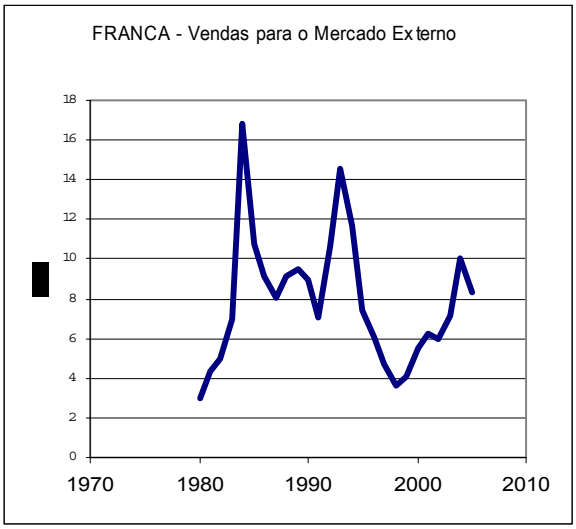
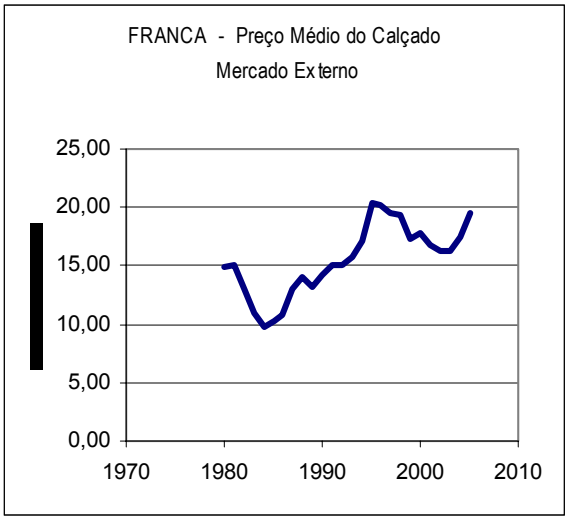
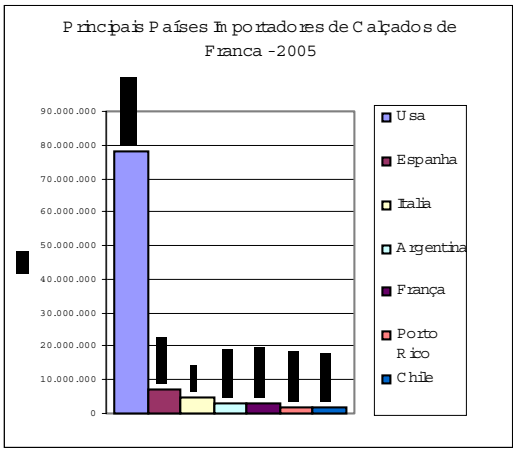
Gráfico 12: Relação entre volume de pares produzidos por quantidade de empregados (Sindifranca)

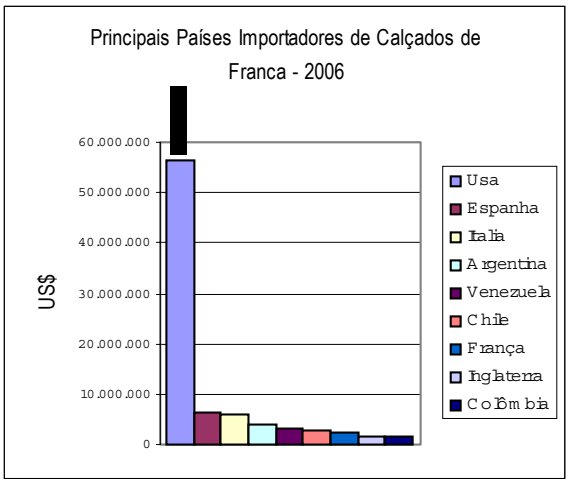
Observou-se, aumento da produção concomitante com a diminuição do número de empregados, o que poderia ser interpretado por aumento da produtividade, mas na realidade, aconteceu a migração dos empregados para atividades diretamente ligadas, mas sem registro formal na indústria de calçados.

5.6.4 Características e informações gerais importantes sobre Franca.

Informação		Observações
População	328.121 habitantes	
Piso Salarial do Sapateiro	R$ 460,00	Base fev 2006 (aprox. US$ 215.00)
Grau de Instrução	Analfabetos - 2,28% Ensino Fundamental Incompleto 32,41% Ensino Fundamental Completo 12,06% Ensino Médio Incompleto 21,00% Ensino Médio Completo 27,24% Ensino Superior Incompleto 1,82% Ensino Superior Completo 3,19%	
Capacidade Instalada	37.200.000 (Pares por ano)	
Tipos de Calçados Produzidos	Sapatos de Couro Botas de Couro Tênis	Masculino/Feminino-Adulto/Infantil Masculino/Feminino-Adulto/Infantil de Couro, Lona e Nailon
Produção de Calçados		Anual - Milhões de Pares 

Produção de Calçados de Franca	Masculinos 84% Femininos 14% Infantis 2%	
Informação		**Observações**
Mercados	Interno 71% Externo 29%	
Vendas para o Mercado Interno	Masculinos 81% Femininos 17% Infantis 2%	
		
o Mercado Externo	Masculinos 93% Femininos 6% Infantis 1%	

Vendas para o Mercado Externo		
Informação		**Observações**
Vendas para o Mercado Externo **Preço Médio Unitário**		
Principais Países Importadores de Calçados de Franca - 2005	Em 2005, os EUA, maior importador dos calçados masculinos de Franca, importaram 78 milhões de US$.	

Principais Países Importadores de Calçados de Franca - 2006	Em 2006, os EUA já importaram apenas 56 milhões em calçados,uma diferença significativa de 22 milhões de pares. Um forte abalo na Indústria de Franca.	

FONTE: SINDIFRANCA

Quadro 7: Características e Informações Gerais sobre Franca.

5.7 A INDÚSTRIA CALÇADISTA ITALIANA

5.7.1 Panorama Econômico italiano

A economia Italiana desenvolveu-se principalmente nos últimos cinqüenta anos, impulsionado por forte empreendedorismo em conjunto com políticas de liberalização econômica, e sua contribuição para o comércio mundial se aproxima dos 9%. Conforme Chorincas (2006) entre 1950 e 1963, o PIB italiano cresceu em média 5,9% ao ano, no período conhecido por “milagre italiano”, durante o qual a produção industrial italiana crescia 10% ao ano.

Há muito tempo a indústria de calçados, tem contribuído para o crescimento da economia italiana e tem auxiliado na afirmação do **“Made in Italy”** como sinônimo de **prestigio, estilo e moda.**

Desde aproximadamente 15 anos, a produção italiana de calçados mostra um redimensionamento devido principalmente conforme Martini (2005) à concorrência dos produtores asiáticos, que tem assediado as empresas italianas também nos segmentos nos quais o “Made in Italy” tinha até passado recente constituído uma barreira para o ingresso.

O Veneto, é uma das principais regiões calçadistas italianas, juntamente com as regiões Marche e Toscana.

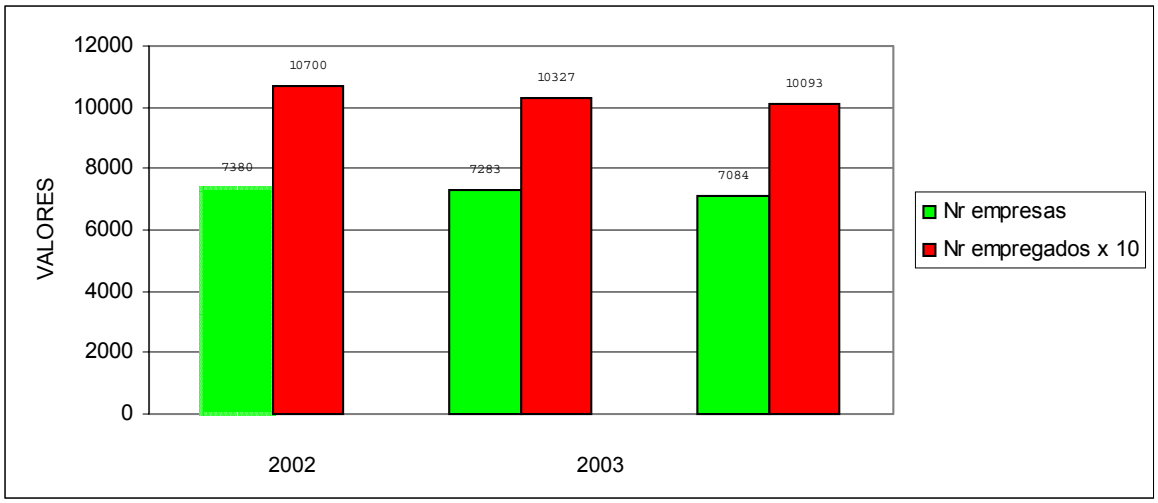
5.7.2 Estrutura e Ocupação na Indústria Calçadista Italiana

A crise do setor e de toda sua rede de fornecedores na Itália, está provocando nos distritos calçadistas muita tensão e preocupação, e de acordo com a ANCI (2005)

apesar das empresas estarem empenhadas a evitar e conter os efeitos negativos nos níveis ocupacionais, os valores fornecidos pela câmara de comércio mostram mais uma vez este ano redução da força de trabalho formalmente empregada.

Também muito preocupantes são os valores da evolução da nati-mortalidade das empresas.

As sete regiões principais da atividade calçadista: Marche; Toscana; Vêneto; Campânia; Lombardia; Puglia; e Emilia Romagna, apresentaram variação negativa na quantidade de empregados com relação a 2003.



FONTE: ANCI 20

Gráfico 13: Indústria Calçadista Italiana : Empresas e Empregados 2002 / 2003 / 2004

Em 4 anos, considerando o ano 2000, eram 113.000 os postos de trabalho ocupados, a quantidade de postos de trabalho caiu 12.000 unidades, 80.000 unidades na União Européia.

Com relação à produção, em 2004, pela primeira vez o “Made in Italy” sofreu uma contração e ficou abaixo de 300 milhões de pares, com as inevitáveis conseqüências tanto no equilíbrio empresarial, como no mercado de trabalho.

5.7.3 A evolução e estruturação da indústria calçadista italiana no mercado internacional

Conforme Martini (2005) o setor calçadista italiano é caracterizado já há muitas décadas de uma forte abertura internacional, que no decorrer dos anos tem ficado cada vez maior.

A partir dos anos 50, o desenvolvimento do setor calçadista italiano foi em grande parte obtido do crescimento dos volumes exportados. Ainda hoje em dia, a maior parte da produção das empresas calçadistas italianas é destinada para a exportação.

No decorrer do último decênio, as empresas calçadistas italianas se defrontaram com a necessidade de enfrentar a cada vez mais aguerrida concorrência em grande escala dos produtores chineses, que não é relacionada apenas com os calçados da faixa baixa de preços, mas também com os da faixas média e médio-altas de preços.

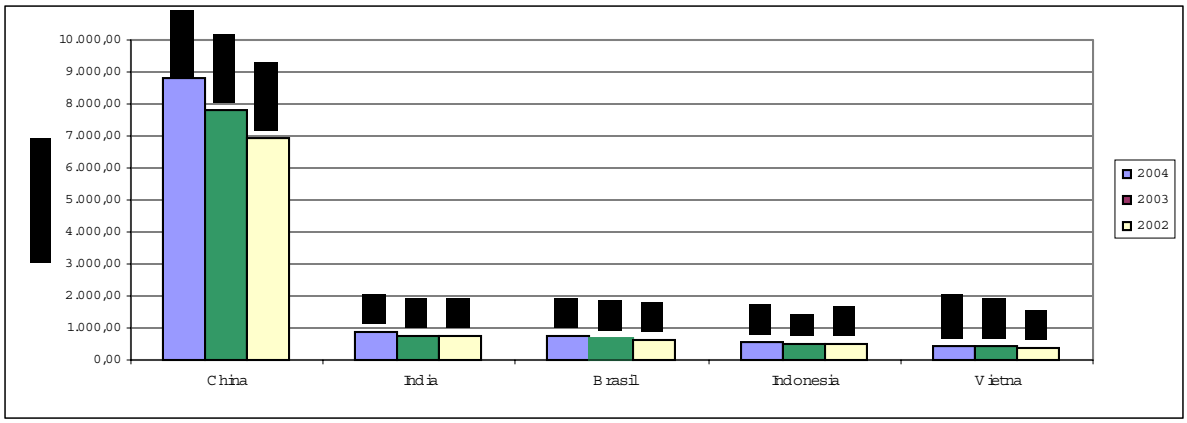
O setor calçadista para Dalli (1998) à exemplo de outros setores tradicionais da economia italiana, tem experimentado um crescente e consistente aumento de sua abertura para o mercado externo, o que tem trazido conseqüências para o setor.

Uma dessas conseqüências tem sido a oferta de produtos, no caso dos calçados com qualidade média e preços muito atraentes dentro e fora do mercado doméstico italiano, suportados por uma série de fatores, incluindo a mão-de-obra com salários extremamente baixos, criando a necessidade dos produtores italianos buscarem alternativas para abaixar os custos produtivos, e uma estratégia competitiva que tem sido bastante utilizada é a da mudança das atividades produtivas para regiões que ofereçam custo bastante baixo da mão-de-obra entre outras vantagens adicionais.

Muitas empresas calçadistas italianas de acordo com Martini (2005) praticaram a estratégia de mudança das unidades produtivas para outros países com objetivo de redução dos custos de mão-de-obra ou para aproveitar as oportunidades emergentes nos mercados europeus e extra-europeus.

Conforme Porter (1991) a análise do contexto internacional no estudo de uma indústria, assume importância fundamental em todas as situações em que as empresas, independentemente de seus portes, se percebem com a necessidade de enfrentar concorrência cada vez mais hostil por parte das empresas estrangeiras,e devem aprender a competir, em escala internacional, seja na fase de aquisição dos recursos como também na comercialização da produção realizada.

No cenário internacional as tendências apontam para uma diminuição da demanda dos calçados produzidos na Europa Ocidental e na América Setentrional e um aumento da demanda para os calçados produzidos na Europa Oriental e América do Sul, além da Ásia que se afirma como a principal área de produção de calçados.



FONTE: ANCI - 2005

Gráfico 14. Produção Mundial de Calçados

5.7.4 Os Clusters e a Especialização Internacional da Itália.

A contribuição da economia italiana para o comércio mundial conforme Chorincas, Joana (2005) tem sido muito importante para a UE: a sua participação no comércio exterior do G8 se aproxima de 9%.

O desenvolvimento da economia italiana aconteceu principalmente nos últimos 50 anos, impulsionado por forte empreendedorismo em combinação com políticas de liberalização econômica.

De 1950 a 1963 o PIB italiano cresceu em média 5,9% ao ano, período denominado "milagre italiano", durante o qual a produção industrial aumentou em média 10% ao ano, taxa de crescimento ultrapassada apenas pelo Japão e pela Alemanha e mais recentemente pela China.

Em 1963 experimentou o pleno emprego, com o nível de investimento de 27% do PIB.

Todavia, a partir de 1963 o crescimento econômico italiano diminuiu sua intensidade, atingindo em 1973 valores mínimos históricos, afetado diretamente pelo choque petrolífero proveniente da grande dependência energética da Itália.

Somente no início da década de 90, com nova política monetária e financeira, a Itália venceu longa recessão econômica. Seus especialistas procuraram enfatizar que:

1. A Itália não possui recursos naturais significativos, não dispõe de ferro, ou petróleo e as reservas de gás natural localizam-se sobretudo no Vale do Pó e no Adriático, obrigando importação das matérias-primas necessárias à indústria, e 80% das fontes de energia.Setor privado é o principal do desenvolvimento italiano; o controle das grandes empresas industriais e financeiras era do governo italiano, de 1994 em diante foram privatizadas muitas empresas.

A Itália atualmente dispõe de setor privado consolidado, constituído por uma rede de empresas de pequeno ou médio porte, que constituem importantes Distritos Industriais, e por inúmeras empresas multinacionais reconhecidas internacionalmente, como a FIAT, Pirelli, Olivetti, e outras.

A atuação nos mercados externos, que era amparada por política de desvalorização da lira, está fundamentada atualmente na inovação do produto, no incentivo ao "design" italiano, atendendo às expectativas dos consumidores de diferentes mercados, o que favoreceu que uma em cada duas pequenas empresas italianas seja exportadora.

Nos mercados da: Alemanha, França, Reino Unido e Espanha, como também os Estados Unidos e a Suíça, os produtores italianos tem encontrado bons clientes e parceiros.

A estratégia italiana da manufatura e exportação só de produtos com elevado valor agregado cria a necessidade de a Itália importar, não só bens nos quais é deficitária para atender exportação, como também produtos de menor qualidade, para transformação ou para atender demanda do mercado interno.

Até o início da segunda metade do século XIX, a Itália era um país fortemente agrícola que buscava um modelo de desenvolvimento que lhe permitisse projeção na Europa e no resto do mundo.

Em muitas regiões italianas denotava-se uma subestrutura de empresas com artesãos capacitados, operários especializados que pretendiam criar o seu próprio negócio e ex imigrantes que tinham aprendido uma especialização nos países ricos europeus, como por exemplo a confecção artesanal de sapatos na Alemanha.

Foram dessa forma construídas as bases para o desenvolvimento do "modelo de desenvolvimento italiano", alicerçado nas PME's e na expansão dos Distritos Industriais sobretudo nas regiões da denominada *Terceira Itália*.

Todavia, a simples criação de PME's também não teria sido suficiente, pois as pequenas e médias empresas, isoladas, enfrentavam muitos problemas para alcançar níveis tecnológicos elevados, melhor competitividade, ficando à margem do mercado internacional. Os Distritos Industriais permitiram o desenvolvimento de empresas e famílias produtoras que a industrialização tradicional marginalizaria em pequenos mercados, distantes dos principais fluxos dos negócios.

O sucesso destes sistemas produtivos locais, os "Distretti" chamou a atenção de todo o mundo e foi definido como o "milagre italiano", ao demonstrar que PME's em

muitos casos são capazes de competir com organizações industriais muito mais poderosas, como as multinacionais ou os grandes conglomerados.

Alguns Distritos Industriais nesse contexto de economia globalizada, favoreceram a emergência de importantes Mega-Clusters na Itália.

A Itália tem acompanhado esta tendência: os principais *Mega-Clusters* estruturados e ativos na economia italiana concentram-se em áreas funcionais maduras, com ritmos mais lentos de procura como: mobilidade rodoviária, habitacional, ou alimentação, mas assumem um papel cada vez mais importante novas Áreas Funcionais como a moda, com os importantes esforços desenvolvidos do domínio do *design* em S. Mauro Pascoli ou Carpi, a mecânica / automação, instrumentação, robótica, e telemática, em Modena ou no Est Milanese, a Saúde, exemplo do Biomedical Valley, em Mirandola, o Entretenimento e o Lazer em Bolonha e a Mobilidade Aeronáutica / Espaço / Defesa, principalmente nas regiões do Lázio, Campania e Piemonte.

O setores tradicionais transformam-se para conseguir se manter e convivem com indústrias de alta tecnologia.

Aos tradicionais produtos têxteis de Biella, às cerâmicas de Sassuolo ou de Scandiano, aos couros de Arzignano ou aos sapatos de Castel Goffredo, Verona, Lucca ou de Riviera del Brenta, juntam-se agora competências em produtos novos de setores de alta tecnologia e de elevado valor agregado, nos quais a Itália já conquistou quotas de mercado importantes em nível internacional.

Um fator decisivo do bom desempenho alcançado anos atrás pela Itália está portanto diretamente relacionado com a forma, estrutura organizacional e operacional dos “Distretti” especializados em determinados tipos de produtos, com fabricação exclusiva, existe muita confusão à respeito do que é um distrito italiano e o que significa distrito em outras regiões do mundo econômico; é interessante portanto, aproveitando este ambiente textual italiano elucidar o significado que será feito no capítulo à seguir.

5.7.5 Itália : Modelo de Desenvolvimento Econômico Baseado nos Distritos Industriais (Clusters)

Há quase 90 anos atrás, Marshall (1920) já definia Distrito Industrial como uma entidade sócio-econômica, constituída por um sistema de empresas pertencentes a um mesmo setor produtivo, a uma mesma indústria e localizada numa área

geográfica circunscrita e cujo impulsor do desenvolvimento é a coexistência de relações de colaboração e de concorrência, caracterizando-se pela proximidade geográfica de um grande número de pequenas e médias empresas especializadas na fabricação de um mesmo produto ou em determinado segmento da produção industrial de um mesmo produto.

Este sistema de organização espacial e industrial difere consideravelmente das lógicas de organização das empresas de grande porte.

A coordenação entre as pequenas e médias empresas é assegurada pelo mercado e também pela cooperação e reciprocidade.

De acordo com Becattini (1998) , qualquer definição de Distrito Industrial não está livre de controvérsia.

Todavia, os estudiosos de “distritos” definem Distrito Industrial como um *cluster*, caracterizado por grande número de pequenas e médias empresas que fabricam um produto homogêneo destinado ao mercado local, nacional ou mesmo internacional.

Uma característica importante do Distrito Industrial é a sua concepção como um sistema econômico-social, onde se verifica a estreita interação entre as esferas social, política e econômica. E justamente entre os fatores que explicam o “sucesso” dos Distritos Industriais na Itália, é encontrada a interação entre o econômico, social e o institucional. Fator (interação) que atualmente conforme Pinamonte (2006) em muitos distritos italianos já não podem ser considerados como totalmente verdade; acontecendo justamente o contrário, e portanto, necessitando de intensiva conscientização e treinamento de todos os envolvidos para que seja resgatado e volte a funcionar bem item tão importante da constituição e funcionamento dos “distretti”.

Para Camagni (1997) o Distrito Industrial pode ser considerado um sistema produtivo onde a divisão e coordenação das diferentes fases de produção não é ditada por mecanismos hierárquicos mas pelo ajustamento das pequenas e médias empresas ao mercado e a um conjunto de “normas sociais” impostas pela “cultura comunitária”, formada pelas relações de cooperação baseadas no sentimento de pertencer a uma comunidade; regulação local ou modelo social das relações de produção.

No Distrito Industrial, teoricamente no lugar de estruturas verticais existe sistema de relações horizontais através do qual se processa a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de novos conhecimentos, através da combinação entre concorrência e cooperação.

As empresas presentes num determinado Distrito Industrial, idealmente, além da partilha do espaço, podem trocar experiências, repartir tecnologia, divulgar conhecimento, dividir custos promocionais, controlar a mão-de-obra, lançar modelos em sociedade, formar consórcios, etc .

A Itália, como está acontecendo em outros países da União Européia, tem encontrado grande dificuldade para a manutenção do nível de emprego na indústria calçadista entre tantas outras, e na realidade tem perdido grande quantidade de postos de trabalho neste setor, principalmente para os produtores chineses.

O sucesso da indústria calçadista italiana conquistado ao longo de aproximadamente quatro décadas deveu-se não somente às inovações em design e moda, mas em especial à nova forma de organização da produção, através da concentração de empresas nos chamados Distritos Industriais, que permitiu aumentar a flexibilização da produção em termos de variedade e quantidade de produtos.

Uma das características mais importantes é a divisão do trabalho entre as empresas instaladas num distrito. Cada empresa executa uma parte do trabalho, se especializando na atividade, o que resulta em benefícios a longo prazo decorrentes da especialização e curva de aprendizagem.

A dinâmica deste modo de organização permitiu às empresas italianas competitividade superior aos demais países europeus. Aliados a um design moderno e de alto valor agregado, soma-se a flexibilidade da produção e, especialmente, da mão-de-obra.

As empresas que estão concentradas geograficamente, geralmente constituem rede articulada com papéis bem definidos. A grande maioria das empresas italianas, aproximadamente 80%, sub-contratam (terceirizam) parte do processo de produção objetivando redução dos custos, sendo que há 20 anos a maior incidência de sub-contratação era de empresas internas aos clusters, e atualmente tem acontecido sub-contratação de grande quantidade de empresas em países do leste europeu, e até mesmo em países asiáticos.(ANCI - 2005) .

Enquanto no segmento de calçados da faixa baixa de preços o Brasil tem enfrentado a concorrência crescente da China, por sua vez a Itália no segmento de preços médio-altos de calçados tem conseguido reduções de custos de produção, fazendo frente à forte concorrência brasileira nesta faixa.

A Itália sempre divulga suas marcas próprias nos grandes eventos internacionais do setor e a maioria das exportações é efetuada sob encomenda, conforme Gorini (1998).

A explicação da sólida atuação da Indústria Italiana nas faixas superiores de mercado está diretamente relacionada com sua enorme capacidade de desenvolvimento do produto e design, o que faz da indústria calçadista italiana uma referência mundial, principal fonte de lançamento de produtos e de tendências da moda, que são seguidas, copiadas, adquiridas pelos produtores de todo o mundo.

O que também reforça e explica a importância dos esforços inovadores da indústria calçadista italiana, que é premiada em poder praticar níveis mais elevados de preço.

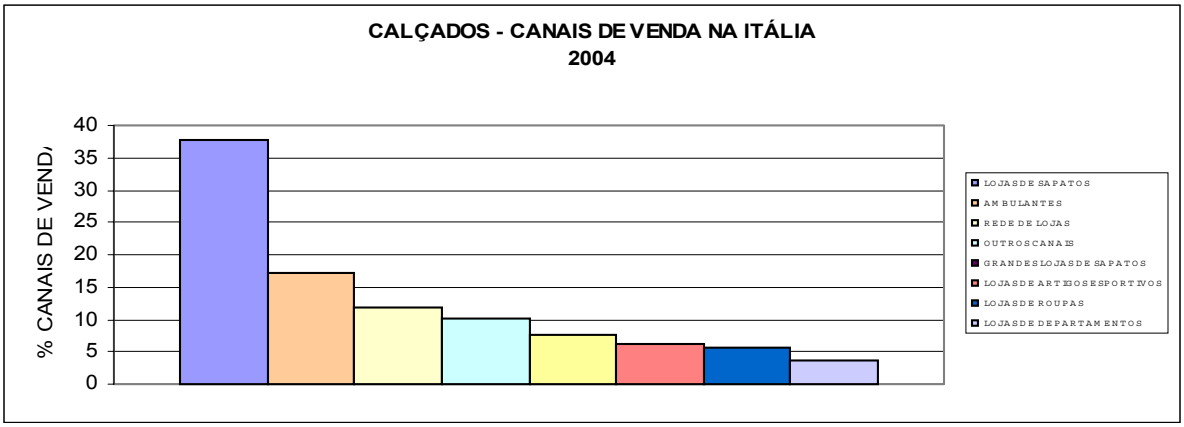
E também, como já comentado, os produtores italianos de calçados têm praticado estratégias de redução de seus custos de produção, principalmente por meio da adoção de estratégias de sub-contratação da produção em países que apresentam custos mais reduzidos de trabalho, como Turquia e Romênia.

Deve-se observar ainda a existência de um processo de acirramento da concorrência nos grandes mercados internacionais, especialmente por causa desse expressivo avanço da China. Há alguns anos, os calçados asiáticos ocupavam somente uma fatia do mercado de produtos baratos e de baixa qualidade. Porém, no período recente, pode-se observar uma elevação dos preços médios dos produtos exportados por esses países, o que certamente reflete um esforço de sofisticação dos modelos produzidos.

Outro elemento que deve ser incorporado na análise é a forma de organização da cadeia global de produção e distribuição de calçados, que apresenta uma configuração típica de cadeia dirigida pelo comprador, como sugerido por Gereffi (1994).

Atualmente, os grandes compradores de calçados, sejam grandes redes internacionais de varejo, sejam detentores de marcas consolidadas, possuem acesso aos grandes mercados mundiais e, por isso, são capazes de comandar a cadeia de produção e distribuição das mercadorias.

O que ocorre é que os grandes compradores globais possuem alternativas diversas de fornecimento do produto e, por isso, conseguem impor aos produtores todos os atributos do negócio, como modelo a ser produzido, qualidade, materiais, prazos de entrega e até mesmo o preço.



FONTE: SITA RICERCA

Gráfico 15: Os Diversos canais de venda atuantes no mercado de calçados italiano – 2004

Tabela 15: A Indústria Calçadista Italiana – Principais Características

DESCRIÇÃO	2003	2004	% VARIAÇÃO
EMPRESAS	7283	7084	- 2,73
EMPREGADOS	103.275	100.934	- 2,2 7
PRODUÇÃO PARES - MILHÕES VALOR - MILHÕES DE EUROS	303,4 7.582,05	281,0 7.310,35	- 7,36 - 3,58
EXPORTAÇÃO PARES - MILHÕES VALOR - MILHÕES DE EUROS	297,6 6.319,91	279,3 6.195,81	- 6,14 - 1,96
IMPORTAÇÃO PARES - MILHÕES VALOR - MILHÕES DE EUROS	268,7 2431,56	311,0 2.577,24	+ 15,76 + 5,99
SALDO COMERCIAL PARES - MILHÕES VALOR - MILHÕES DE EUROS	28,9 3.888,25	- 31,7 3.618,58	SALDO - - 6,94
PRODUÇÃO PARA CONSUMO DOMÉSTICO PARES - MILHÕES VALOR - MILHÕES DE EUROS	52,9 1.712,65	48,8 1.659,39	- 7,90 - 3,11
CONSUMO INTERNO PARES - MILHÕES VALOR - MILHÕES DE EUROS	186,4 3.317,05	186,5 3.379,30	+ 0,06 + 1,88
EXPORTAÇÃO / PRODUÇÃO PARES - MILHÕES VALOR - MILHÕES DE EUROS	82,6 77,4	82,7 77,3	+ 0,12 - 0,14

5.8 O *CLUSTER* CALÇADISTA DE VERONA. (DISTRETTO CALZATURIERO DI VERONA)

5.8.1 Características do *Cluster* de Verona

A cidade de Verona, foi fundada pelos Celtas. Se tornou importante colônia romana em 89 aC, com o nome de Augusta, posteriormente foi capital de ducados durante a monarquia lombarda.

Verona chegou a ostentar a supremacia artística de toda a Itália, sendo sede de uma escola pictórica onde se destacou Paolo Veronese.

Foi palco da célebre matança de franceses conhecida com o nome de Páscoas Veronesas.

Verona se tornou parte integrante da Itália em 1866, é uma comuna italiana da região do Vêneto, está situada na província de Verona, com cerca de 256.110 habitantes. Estende-se por uma área de 206,63 km2, tendo uma densidade populacional de 1182 hab/km2. Faz fronteira com Bussolengo, Buttapietra, Castel d'Azzano, Grezzana, Mezzane di Sotto, Negrar, Pescantina, Roverè Veronese, San Giovanni Lupatoto, San Martino Buon Albergo, San Mauro di Saline, San Pietro in Cariano, Sommacampagna, Sona, Tregnago, Villafranca di Verona.

É banhada pelo rio Adige e dista uns 30 km do Lago de Garda.

A área do distrito da Colina Veronesa, possui uma tradição na produção de calçados que se aproxima dos 50 anos, conforme Martini (2005), o modelo de negócio era predominantemente o trabalho como empresas terceirizadas, que sempre realizavam produção de volumes elevados de calçados; conforme amostra apresentada pelo representante estrangeiro.

Esse modelo que já existia em operação com bons resultados; teve que se preocupar e enfrentar a constante e forte concorrência dos produtores de calçados asiáticos e norte africanos. Em outras palavras, o desafio competitivo colocou uma enorme quantidade de empresas calçadistas do distrito de Verona frente a um dilema:

1. Modificar a orientação estratégica baseada numa diferenciação qualitativa dos calçados ou;
2. Continuar a atuar em um segmento de mercado de produtos da faixa média de preços, buscando recuperar eficiência por meio da relocalização da produção. Esta segunda possibilidade é a que foi principalmente praticada em curto período,

estimulando muitos empresários a instalar a sede de seus escritórios na Romênia; Bulgária; Servia; Tunísia; Marrocos: Eslováquia e Polônia.

Este fato favoreceu o nascimento de empresas instaladas nesses países através do suporte de formação, treinamento ministrados pelos operários e técnicos italianos que transferiram para a mão-de-obra dos países escolhidos os fundamentos da tecnologia produtiva.

As escolhas da Relocalização Produtiva e de posicionamento competitivo do distrito de Verona comportaram, como a exemplo de outras regiões como a de Lucca, uma diminuição do nível de emprego, e da rarefação de importantes profissionais especialistas em fases do processo.

Alguns empresários com empresas estabelecidas no distrito de Verona, percebendo a necessidade de reorientação das estratégias das empresas locais, promoveram um plano de desenvolvimento do distrito baseado fundamentalmente em três fatores decisivos: Formação Técnica e Gerencial; Internacionalização da produção do cluster (distrito) e cooperação entre as empresas do distrito. Esta aspiração dos empresários de Verona está iniciando operação, e está sendo gerenciada pelos órgãos, Ciscal SpA, Consorzio FoCaVer, e Consórcio Export Verona

5.8.2 Economia

Em termos econômicos vive do comércio de produtos agro-pecuários, adubos, papel e açúcar refinado, além da forte contribuição dos calçados. A história calçadista de Verona, inicia nos anos 50, como já comentado, quando empresas Veronesas iniciaram prestação de serviço como empresas terceirizadas de produtores alemães de calçados; a indústria calçadista de Verona toma consciência da sua maturidade e de sua importante dimensão na segunda metade dos anos 90, quando o cluster, agora já amadurecido e em grande escala não mais prestando serviços terceirizados para empresas alemãs, começou a sofrer a concorrência dos produtores de calçados chineses, percebeu que para conseguir sobreviver as empresas Veronesas mais arrojadas teriam que se obrigar a migrar as atividades de produção (Relocalizar a Produção) principalmente para os Bálcãs.

5.8.3 Estratégia Competitiva do Distrito de Verona

A Migração Industrial (Relocalização), ou mudança de local produtivo em particular das fases de corte (tranceria) e da costura (giunteria) e também sucessivamente do fundo (fondo) impõe às empresas italianas uma modificação radical na organização e da metodologia de gerenciamento, transformando as empresas de "fabricantes" pois possuíam no mesmo local todas as fases da produção para empresas terceirizadas ou seja empresas que estudam a coleção, compram a matéria prima e serviços, que se mudam de lugar produtivo, de corte, costura e o fundo, que devem possuir capacidade para avaliar fornecedores nos novos locais produtivos, empresas que possuem forte sistema logístico, e que devem colocar os produtos em vários mercados com ações de marketing.

O saber fazer (know-how) dos calçados se torna condição necessária mas não suficiente para a sobrevivência das empresas.

Os problemas são muito mais complexos e inseridos na lógica dos "mercados globais" para cada uma simples empresa. Surge de maneira significativa o problema da " dimensão crítica da empresa para conseguir sobreviver.

Além do mais, surgem repentinamente necessidades vitais como a formação a todo campo, em particular a suporte da projeto e da gestão empresarial, da formação de mais "modelistas", a promoção sobre o mercado exterior, o suporte as empresas com serviço e alto conteúdo tecnológico e científico como por exemplo a engenharia dos processos.

Para a maior parte das necessidades emergentes a resposta não poderia ser dada por empresas sozinhas,independentes, porque podiam não ter dimensões criticas adequadas.

Para influenciar a resposta havia o individualismo separatista e a concorrência direta entre as empresas do território.

Nasceu assim em 1997, como obra de alguns empresários mais influentes no cluster de Verona, um plano estratégico de âmbito distrital que previa 4 fases.

Pinamonte (2006) indica 4 fases que podem ser consideradas com relação á Estratégia.

- Primeira Fase - 1997 a 2000
- Segunda Fase - 2000 a 2002
- Terceira Fase - 2002 a 2006

- Quarta Fase - 2006 a 2008

5.8.3.1 Plano Estratégico do Distrito de Verona

Primeira Fase 1997 a 2000

Foi uma fase crucial, onde ocorreu a passagem da competição destruidora ao diálogo.Este objetivo estratégico foi enfrentado, sendo um problema cultural, utilizando o instrumento neutro e super-partes da formação, fundando o Consórcio FO.CA.VER., um consórcio de formação dos calçadistas veroneses.

No período 1997 a 2000,os líderes do cluster verona realizaram um plano formativo muito intenso e específico para a rede calçadista, para os quadros empresariais e para os filhos dos titulares criando alem múltiplas oportunidades de encontro e confronto direto entre os titulares a fim de superar as diferenças e animosidades recíprocas.

Após muito trabalho foi conseguido bons resultados e desta forma puderam passar para a segunda fase do plano.

Segunda fase 2000 a 2002

O “Fare Sistema” implicava em **fazer as atividades comuns** além da formação, atividade já consolidada. Para “Fazer sistema” instrumentos idôneos também jurídicos, repartidos por um número significativo de empresas e os instrumentos documentais desenvolvidos deveriam ser funcionais também na fase três, ou seja na passagem e uma colaboração direta empresarial.

Para isto no 2000 nasceu o consorcio SHOES EXPORT VERONA para suportar as atividades externas das empresas veronesas do cluster, bom notar que não só para a exportação, mas também para a mudança de local da produção e internacionalização das empresas.

Houve então estímulo para “ fare sistema” com as empresas do distrito partindo da colaboração nas atividades externas. Perceberam rapidamente que o modelo “consorcio” é juridicamente e operacionalmente limitado nas atividades de “ fazer sistema”. Isto porque tira a responsabilidade das empresas individuais e limita o empreendedorismo dessas empresas.

Após ampla reflexão cultural e social foi fundado também no ano 2000, a CISCAL SpA (centro integrado de serviço calçadista) instrumento eficaz para enfrentar no

âmbito gerencial o " fare sistema". No estatuto da Ciscal SpA foram inseridas algumas regras que asseguram a mais ampla participação das empresas no capital social, como aquela que um sócio não possa ter mais de 10% do capital social.

O capital Social inicial foi de 1.000.000 de euros totalmente integralizados em conta corrente da Ciscal..

A lógica e eficiência da atividade para "fare sistema" são aquelas específicas de uma sociedade anônima, incluindo o risco empresarial.

Como planificado foi alcançado bom resultado do "semear" no distrito calçadista a cultura do processo de "fare sistema", cultura e processo, age como difusão, ou como atividade em fase desenvolvida, um pré-requisito necessário para a terceira fase.

Terceira Fase (2002-2006)

A terceira fase iniciada em 2002, é de fato a verificação concreta da validade do percurso realizado e da sua materialização em ações reais.

No final do mês de maio de 2003, foram realizados 3 projetos de trabalho em comunidade que colaboraram no "fare sistema" e que são:

a) **Resposta Rápida**: projeto de pesquisa à respeito da Tecnologia da Informação para os calçados, orçado em 1,5 milhões de euros, com a duração de outubro de 2002 a outubro de 2004.

b) Fazer os sapatos para os pés: Projeto de pesquisa científica, inovação pré-competitiva, laboratório de análise, certificação da qualidade do produto. Orçado em 3,5 milhões de euros, duração de fevereiro de 2002 a fevereiro de **2006.**

c) Construção da "Casa do Sapateiro", projeto imobiliário destinado a concentrar num só estabelecimento o máximo de serviços às empresas calçadistas, incluindo um BIC, Business Innovation Center, para a monitoração e acompanhamento de novas idéias empreendedoras no cluster calçadista.

Neste projeto a "Comune" (Município) de Bussolengo entrou como sócio, auxiliando a Ciscal SpA a dar um salto de qualidade, fazendo-a se tornar " Sociedade para a gestão de "serviços públicos", com o reconhecimento jurídico de que seu escopo é de fato " serviço público" patrocinada pela economia do setor calçadista

Quarta Fase 2006-2008

A quarta fase è representada pelo pacto do distrito 2006 – 2008, com atividades para os anos 2007 – 2009, englobando projetos e estratégias programados em

continuidade com aqueles do passado mas também inovadores com relação a eles mesmos.Isso é resultado de seis meses de confronto,análise e propostas com uma amostra significativa de empresas do distrito e com algumas administrações comunitárias de significativa influência no meio calçadista.

Entre as atividades e projetos do distrito vale evidenciar:

- Livro sobre a história do distrito calçadista;
- O Portal do Distrito (internet) como instrumento operativo essecial de suporte de múltiplas atividades;
- Pareceres e Propostas do Sindicato para o setor.

5.8.3.2 Verificação das empresas calçadistas ativas no Distrito de Verona

Tabela 16: Empresas Ativas - Região das Montanhas de Verona e Região do Baixo Colonhês e Baixo Veronês

COMUNIDADE	2001	2002	2003	2004	2005	2006
SAN GIOVANNI ILARIONE	35	34	31	30	27	25
BRENTINO BELLUNO	4	4	4	5	3	3
BADIA CALAVENA	3	3	3	3	3	3
NEGRAR	3	3	3	3	3	3
RIVOLI VERONESE	3	3	3	3	3	2
ROVERE VERONESE	3	3	3	3	3	3
SANT´AMBROGIO DI VALP	4	4	3	3	3	2
VESTENANOVA	3	3	3	3	3	3
CAPRINO VERONESE	4	3	2	2	2	2
COSTERMANO	3	2	2	2	2	2
MARANO DI VALPOLICELA	1	2	2	2	2	2
SELVA DI PROGNA	2	2	2	2	2	2
TREGNAGO	2	2	2	2	2	2
VELO VERONESE	2	2	2	2	2	2
BOSCO CHIESANUOVA	1	1	1	1	1	1
FUMANE	1	1	1	1	1	1
MEZZANE DI SOTTO	1	1	1	1	1	1
GREZZANA	2	2	1	0	0	0
SANT´ANNA D´ALFAEDO	1	1	1	0	0	0
TOTAL DA MONTANHA	78	76	70	68	63	59

Região do Baixo Colonhês e Veronês.

COMUNIDADE	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ALBAREDO D´ADIGE	5	5	4	4	4	4
OPPEANO	5	5	5	5	3	3
COLOGNA VENETA	7	5	3	3	3	3
SORGÁ	4	4	3	3	3	2
VERONELLA	1	1	2	2	2	3
ANGIARI	1	1	1	1	1	1
BONAVIGO	2	2	2	1	1	1
ISOLA RIZZA	2	1	1	1	1	1
LEGNAGO	1	1	1	1	1	1
SALIZZOLE	1	1	1	1	1	1
SAN PIETRO DI MORUBIO	1	1	1	1	1	1
NOGARA	1	1	0	0	0	0

ROVERCHIARA	1	1	0	0	0	0
TOTAL DA BAIXADA	32	29	24	23	21	21
TOTAL MONTANHA + BAIXADA	110	105	94	91	84	80

FONTE: OSSERVATORIO CALZATURIERO VERONESE

Pode-se ter uma impressão interessante do alcance da atividade calçadista com a observação do comportamento em termos de fixação nos pequenos lugarejos (comunes) das empresas produtoras de calçados. Essa tabela ilustra duas regiões dentro do distrito de Verona, e o comportamento relativo à atividade.

5.8.3.3 Principais Características do Distrito Calçadista de Verona

	2003	2004	2005	2006
Empresas Sedes Registradas Ativas	 572 416	 559 396	 529 359	
Empregados Estimativa			 5000	
Produção (Milhões de Pares) Masculinos Femininos Infantis, esportivos, etc Total em pares	 35,6	 32,5	 31,0	 30,0
Produção (Milhões de Euros)	880,7	834,8	780	760
Participação na Produção Italiana Pares de sapatos Valor	 11,7% 11,6%	 11,6% 11,4%	 11,4% 11,1%	 11,2% 11,0%
Exportação (Milhões de Euros)	583,3	556	520	499
Importação (Milhões de Euros)	419,2	392,7	360,0	345,0
Saldo Comercial (Milhões de Euros)	164,1	163,3	160,0	154,0
Participação dos calçados no total exportado	8,6%	8,5%	7,9%	7,7%
Estimativa da relocalização Empresas próprias (no exterior) Empregados			 22 6.000	 24 6.800
Empresas que trabalham para o Distrito Quantidade Empregados			 130 15.500	 145 16.500

FONTE: OSSERVATORIO CALZATURIERO VERONESE

Quadro 8: O Distrito Calçadista de Verona em Números

6. METODOLOGIA

Com o objetivo de orientar a pesquisa para uma fundamentação adequada, recorremos à especialistas sobre a Metodologia com a finalidade de melhor atender ao tema proposto.

Considerando Severino (1991), o discurso científico é fundamentalmente formado de raciocínio, sendo composto de encadeamento lógico de idéias de acordo com leis lógicas que comandam toda a atividade do pensamento humano; e o raciocínio dedutivo é um tipo de raciocínio cujo conhecimento antecedente é constituído de princípios universais, de forma lógica e plenamente inteligível.

Por meio desses princípios universais, de forma lógica, serão originadas as discussões passando-se das premissas às conclusões, do geral para o particular.

No raciocínio indutivo, os conhecimentos anteriores são conhecidos; os fatos particulares e as conclusões são afirmações, em que parte-se do particular para o geral.

Um dos objetivos de um trabalho acadêmico é contribuir para a evolução do conhecimento,

A obtenção do conhecimento é realizada por meio de métodos para que seja formalizado sistematicamente Isto implica que os estudos, observações, análises e pesquisas sigam um ou mais modelos metodológicos reconhecidos e aceitos.

Todavia, o incremento, a evolução do saber, do conhecimento, pode ocorrer também através de métodos empíricos que se caracterizam pela valorização da experiência ou observação do fenômeno, ou do método científico que se evidencia pelo uso rigoroso da ciência, procurando estudar e observar os fenômenos que ocorrem em área específica sendo estudada, com objetivo de identificar, descobrir e formular as leis gerais que os comandam.

A aquisição de conhecimentos por meio de método empírico, normalmente é obtida através da pesquisa.

A pesquisa considerando definição de Gil (1999), trata-se de processo sistemático e formal inerente ao desenvolvimento do método científico, com o objetivo básico descobrir respostas para problemas com o auxílio de procedimentos científicos**.**

GIL (1987) classifica as pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas; no caso das exploratórias, a meta principal consiste em aprimorar as idéias e

informações sobre um determinado problema, tendo como finalidade principal, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, formular problemas mais precisos ou ainda enunciar hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores.

Normalmente as pesquisas exploratórias necessitam de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos, por outro lado, nas pesquisas exploratórias, amostragem e técnicas quantitativas de coleta dos dados não são de uso comum.

Gil (1999) lembra que este tipo de pesquisa é recomendado e utilizado principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado e se constitui dificuldade em formular hipóteses confiáveis, precisas e passíveis de operação.

As pesquisas descritivas visam comentar detalhadamente um fenômeno, tendo como objetivo fundamental a descrição das características relativas a um determinado fenômeno ou população, e a relação entre as diversas variáveis.

Dentre as várias características, uma das mais importantes e úteis é a da possibilidade da utilização de técnicas padronizadas na coleta dos dados, destacando-se as pesquisas descritivas que objetivam o estudo de características de um grupo como: a distribuição por idade, procedência, sexo, nível de escolaridade, renda, estado de saúde física e mental entre outras.

Nas pesquisas **explicativas** se tem a possibilidade do aumento do conhecimento sobre determinado fenômeno, procurando definir causas, efeitos e suas conseqüências, sendo este tipo de pesquisa o que mais se aprofunda no conhecimento da realidade, pois explica a razão e o porquê das coisas; todavia conforme Gil (1999), se trata do tipo de pesquisa onde existe maior possibilidade da ocorrência de erros.

A pesquisa sempre deve buscar o progresso da ciência, desenvolvendo os conhecimentos científicos não se preocupando diretamente com suas conseqüências e aplicações práticas.Todavia, o desenvolvimento da pesquisa tem a tendência de ser formalizado e objetivo à generalização tendo por fim a proposição de teorias e leis.

“A Pesquisa investiga o mundo em que o homem vive, e o próprio homem. Para esta atividade, o pesquisador recorre à observação e à reflexão que faz sobre os problemas que enfrenta, e à experiência passada e atual dos homens na solução

destes problemas, a fim de munir-se dos instrumentos mais adequados à sua ação e intervir no seu mundo para construí-lo adequado à sua vida" CHIZZOTTI (1991).

Com respeito à natureza e finalidade, este estudo, se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório, considerando que existe uma grande carência de trabalhos relativos aos clusters calçadistas brasileiros enfrentando a concorrência da industria calçadista chinesa, como também não é possível separar o fenômeno estudado do contexto no qual está inserido.

Conforme Triviños (1987) por meio dos estudos exploratórios o pesquisador pode aumentar sua experiência relativa a um dado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, procurando antecedentes, maior conhecimento e fundamentos para poder planejar uma pesquisa descritiva ou experimental; outras ocasiões, tem a necessidade de limitar ou conduzir com maior segurança, teoria que possui enunciado grande demais para os objetivos da pesquisa à ser realizada. Por outro lado, pode também ocorrer que o pesquisador com base em uma teoria, necessite criar um instrumento, uma escala de opinião, que será útil em estudo descritivo planejado.

Sob este aspecto, o pesquisador pode planejar estudo exploratório para obter os elementos necessários que lhe permitam em contato com determinada população, conseguir os resultados desejados.

Conforme Yin (2001) a estratégia da pesquisa depende do tipo da questão da pesquisa: grau de controle que o investigador tem sobre os eventos; ou o foco temporal, que considera eventos contemporâneos em relação a fenômenos históricos.

Ainda Yin (2001) informa que o estudo de caso deve ser o preferido quando a questão for do tipo: "como ?" e porque ?" quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido ou nenhum; ou quando o foco temporal reside em fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

De acordo com Schram (1971), característica essencial do estudo de casos é a tentativa de esclarecer a decisão ou elenco de decisões implementadas, atentando para o porquê elas foram tomadas, como foram implantadas e desenvolvidas e quais os resultados obtidos.

A necessidade da utilização da estratégia da pesquisa "Estudo de Caso" deve ser oriunda do desejo de entender um fenômeno social complexo. Yin (2001) argumenta que a essência de

estudo de caso, é a tentativa de esclarecer “uma decisão ou conjunto de decisões:por que foram tomadas? Como foram implementadas?, e quais são os resultados atingidos ?.

O estudo de caso trata-se de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu real contexto, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e são utilizadas múltiplas fontes de evidências.

Lembra ainda o autor, que as seguintes aplicações do estudo de caso podem ser consideradas: Explicação de ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através apenas estratégias experimentais ou de coleta de dados; descrição de contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; avaliação de uma intervenção em curso e modificação com base em um Estudo de Caso ilustrativo; exploração das situações nas quais não houve clareza no conjunto de resultados motivados pela intervenção.

Os principais componentes do projeto da pesquisa são: Uma questão de estudo do tipo: como? e / ou porque?; proposições orientadoras do estudo, enunciadas a partir de questões secundárias; unidade de análise indivíduo? Organização? Setor?; estabelecimento da lógica que ligará os dados aos pressupostos do estudo; critérios para a interpretação dos resultados, referencial teórico e categorias.

Não se deve confundir de acordo com Yin (2001), “generalização analítica”, inerente ao estudo de caso, com “generalização estatística”; o que se costuma generalizar no estudo de caso, são os aspectos do “modelo teórico encontrado”. O caso não é um elemento amostral.

Considera Gil (1999), ser o estudo de caso caracterizado por estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, possibilitando seu conhecimento amplo e detalhado, o que pode ser praticamente impossível com os outros tipos de delineamentos.

Ainda com base nos conceitos de YIN (2001), considerado um dos maiores estudiosos no assunto “Estudos de Casos” podemos considerar quatro critérios para a seleção da abordagem da pesquisa:

. Confiabilidade: O método deve ter confiabilidade com relação a sua reprodutibilidade, contanto que não haja variação significativa nas condições.

. Validade de construção interna e externa: Está relacionada diretamente com a seleção de medidas corretas para os conceitos em estudo, para se ter certeza da precisão e validade das informações coletadas.
A validade interna está ligada à existência real do relacionamento entre as variáveis selecionadas, e a validade externa que pode ser analítica ou estatística se relaciona à generalização dos resultados.

Adequação aos objetivos da pesquisa: O método selecionado para a pesquisa deve atingir o objetivo de forma eficiente e eficaz.

. Adequação do método aos conceitos considerados: As pessoas entrevistadas devem realmente conhecer e dominar os conceitos relacionados ao tema.
A questão da pesquisa conforme YIN (2001) é o passo mais importante a ser considerado em estudo de pesquisa, e recomenda que seja reservada paciência e tempo adequado para realizá-la.
A pesquisa possui as seguintes características:
Como objetivo principal esta pesquisa busca os pressupostos do presente trabalho; para acompanhar a fase do desenvolvimento o autor (pesquisador), deve estar presente na coleta de dados (reuniões; entrevistas,etc) para evitar dúvidas.
Os objetos de estudo as instituições representativas das empresas produtoras de calçados, e todas os órgãos de apoio.
Com base nestes fatos, o método do estudo de casos será estruturado em duas áreas:
A Pesquisa Bibliográfica e no Estudo de Caso que será executado por meio de pesquisa de campo na forma de entrevistas, apoiadas por questionário e observação pessoal.
A primeira parte da pesquisa será baseada nos conceitos teóricos da literatura disponível. A segunda parte será focada no Estudo de Caso e sua adequada análise, com a intenção de avaliar os pressupostos enunciados na introdução do trabalho.
O tema escolhido trata do estudo para o entendimento das principais estratégias que estão sendo adotadas pelos *clusters* de produtores calçadistas, com base no cluster de Franca, apoiado e completado por estudos realizados no cluster calçadista de Verona, Itália.

Por meio de visitas e de entrevistas, objetivando coleta de dados e informações necessárias ao estudo detalhado das empresas envolvidas, realizadas diretamente com profissionais pertencentes ao primeiro escalão dessas empresas, em nível de diretoria, ou por executivos com o poder de decisão, será criada oportunidade de verificar, nos próprios locais, a situação real e poder realizar com segurança o estudo pretendido.

Consideram-se como fontes importantes para a pesquisa:
Empresários e altos executivos das empresas produtoras de calçados no *cluster*.
Órgãos de representação da Indústria Calçadista no *cluster*.
Institutos de formação dos recursos humanos, especializados no setor calçadista, que pertençam ao "cluster".

A questão da pesquisa conforme YIN (2001) é o passo mais importante a ser considerado em estudo de caso e recomenda que seja reservado paciência e tempo adequado para a sua realização.

Como método de pesquisa, o estudo de caso é considerado por YIN (2001) uma contribuição incomparável para o entendimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. e recomenda cinco componentes de importância especial para estruturar os estudos de casos:

1. Questões da Pesquisa;
2. Suas Proposições (Proposição é considerada no sentido de algo que se apresenta para chegar a uma conclusão)
3. As unidades da análise;
4. Discussão dos resultados (A lógica relacionando os dados às proposições), e
5. Critério para interpretação das informações obtidas.

Com relação a esse tipo de estudo, Francischini e De Azevedo (2003) consideram oportuna a avaliação do comportamento das empresas selecionadas, com relação principalmente aos aspectos: abertura comercial; sobrevalorização cambial; relocalização; terceirização; novos sistemas de produção, e utilizam proposições para orientar, nortear e auxiliar a realização da análise dos resultados obtidos na pesquisa. Pratica que foi adotada para este estudo.

6.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA – ESQUEMA

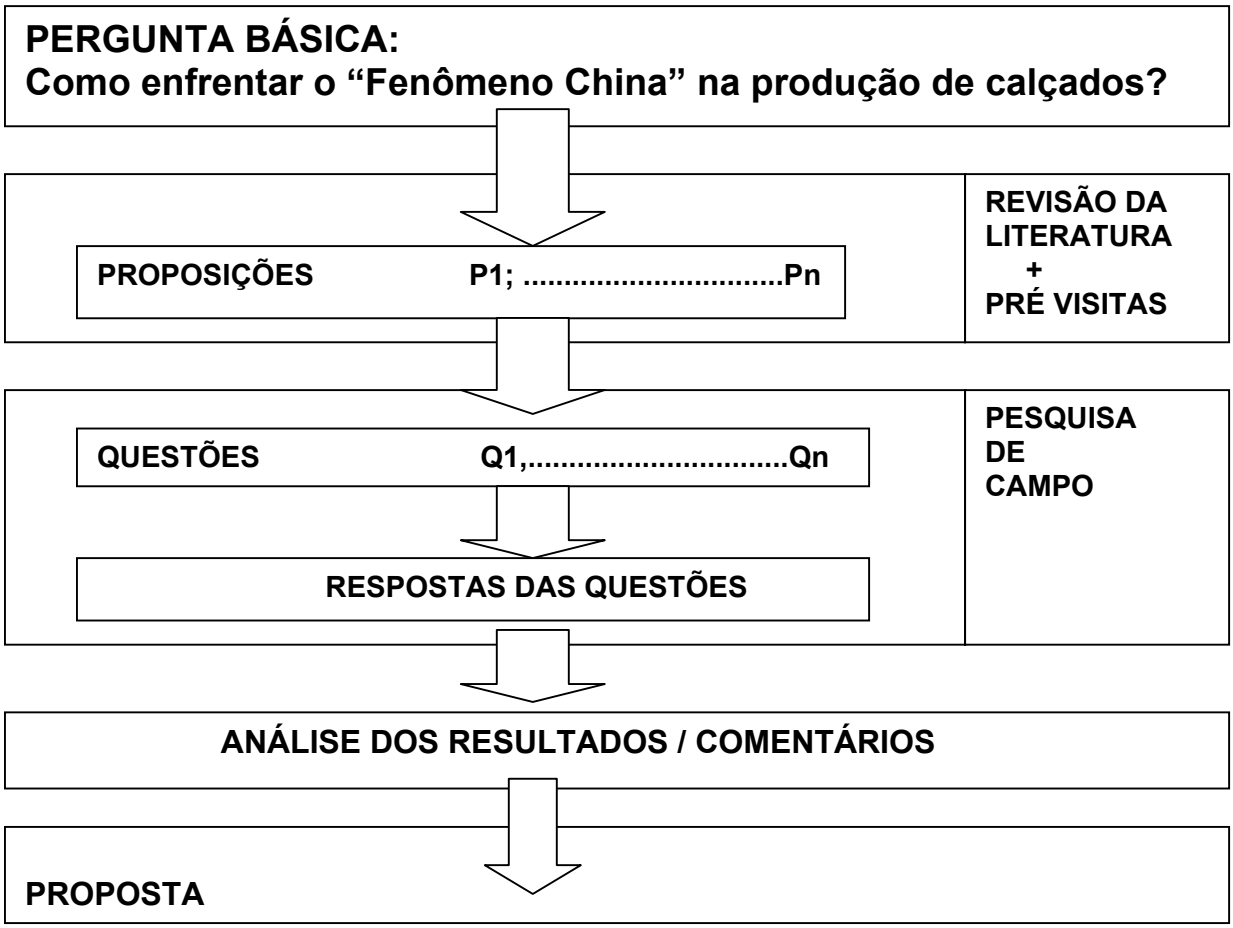


FIGURA 10: Esquema da Pesquisa : Pergunta Básica – Proposições – Questões – Resultados – Análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Questão Básica: Como enfrentar a indústria de calçados chinesa que tem conseguido fabricar e entregar em diversos pontos do mundo, calçados com qualidade adequada à preços muito mais baixos que os seus concorrentes brasileiros?

6.3 PROPOSIÇÕES / QUESTÕES

Proposição I

A abertura comercial e a sobrevalorização cambial do real tem provocado grandes dificuldades de comercialização e até de permanência no mercado em que grande parte das empresas brasileiras da indústria calçadista atua.

Questão I.1 Como a empresa foi afetada pela abertura comercial brasileira?

Questão I.2 Como a sobrevalorização do real influiu nos negócios da empresa?

Questão I.3 Como a empresa tem reagido a esta situação ?

Proposição II

A estratégia da mudança do local da fábrica (relocalização), que muitos empresários adotaram e acreditam ser essa uma estratégia fundamental para a sobrevivência das empresas neste novo ambiente competitivo, é uma das mais importantes ferramentas para redução dos custos que tem sido praticada pela indústria calçadista, sendo justificada pelos empresários que a adotam principalmente pela possibilidade de operar com custos de mão-de-obra muito mais baixos e pelos diversos tipos de incentivos fiscais, como também outros incentivos oferecidos nos locais das novas instalações.

Questão II.1 Por que a empresa recorreu à estratégia da relocalização ?

Questão II.2 Por que a empresa não recorreu à estratégia da relocalização ?

Questão II.3 Como a empresa avalia a adoção da estratégia da relocalização ?

Proposição III

A adoção da estratégia produtiva da terceirização de algumas atividades como introdução de novos sistemas de produção, apesar de serem prática antiga na indústria calçadista, foi intensificada por causa do novo ambiente competitivo. Com objetivos principais da redução dos custos produtivos e aumento da velocidade de resposta às modificações da demanda.

Questão III.1 Por que é adotada a estratégia da terceirização ?

Questão III.2 Como a empresa opera na terceirização ?

Proposição IV

A padronização dos projetos dos modelos de calçados de médio e baixo preços poderia facilitar a adoção de processos produtivos mais automatizados e aumentar muito a produtividade.

Questão IV.1 Por que a padronização dos projetos visando automatização total não foi ainda implantada ?

Questão IV.2 Acredita que os chineses poderiam produzir sapatos de couro com sistemas inteligentes de automatização total ou parcial ?

Proposição V

Projetos de produtos no âmbito da cadeia produtiva do "cluster" podem fortalecer, reduzir custos, redistribuir o trabalho, aumentar a competitividade das empresas componentes.

Questão V.1 Como podem ser considerados projetos para produção de calçados que envolvam o "cluster" inteiro ?

Questão V.2 Por que projeto de produção não poderia envolver chineses, ou italianos ?

Proposição VI

A prática de "joint-ventures" com produtores estrangeiros de calçados que estejam em estágio mais avançado pode propiciar um "up-grading" do produtor nacional, possibilitar sua sobrevivência e alçá-lo a maior estágio de desenvolvimento, evitando exportar vagas de empregos, e perdas de receita.

Questão VI.1 Como pode ser abordada a prática de "Joint-Venture" entre empresa de Franca e empresa estrangeira mais desenvolvida ?

Proposição VII

A possibilidade de constituição de rede de empresas virtuais globais pode ser a saída para uma grande quantidade de empresas calçadistas brasileiras, que poderiam atuar nos diversos estágios da cadeia produtiva.

Questão VII.1 Como a empresa avalia a operação numa rede virtual ?

Proposição VIII

A necessária qualificação dos agentes de negócios internacionais, é essencial para o aumento do desempenho das empresas.

Questão VIII.1 Como a empresa resolve ou aborda o problema do negociador internacional ?

6.4 UNIDADE DE ANÁLISE

Este terceiro componente (discussão, lógica que une os dados às proposições) é relacionado a o que é o problema; nesse estudo a unidade de análise é cada empresa e como enfrenta, na forma de ações estratégicas, a concorrência dos produtores chineses de calçados.

6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS – COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

Os comentários e recomendações, foram realizados diretamente pela análise das respostas obtidas, e em muitos aspectos indicaram a direção que deveria ter a Proposta de Estratégia. Vide capítulo 8.

6.6 ENUNCIADO DA PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA O SETOR EM ANÁLISE.

Vide capítulo 9.

7. PESQUISA

7.1 Execução da Pesquisa

Conforme definido no capítulo 6, o estudo de caso, é a estratégia mais adequada para esta pesquisa, principalmente por três motivos:

- As perguntas são formadas por: como e por que;
- Não é possível ter controle sobre os eventos observados;
- O fenômeno observado não pode ser separado de seu contexto. (Yin 1991).

A unidade da análise selecionada foi o *cluster* de Franca, SP. A coleta dos dados foi realizada com base em fontes de dados primários e secundários.

Os dados e informações primárias foram obtidas de entrevistas tanto no Brasil como na Itália, com empresários, especialistas e reconhecidas autoridades da indústria calçadista, nos clusters de Franca e Verona.

Os dados secundários foram obtidos de pesquisa literária extensa, também realizada tanto no Brasil, como na Itália.

As fontes de pesquisa utilizadas na pesquisa, e que possuem credibilidade e importância foram:

- Tecnicouro. É uma revista editada pelo Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins, é especializada em temas técnicos do setor coureiro-calçadista. O Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. A instituição, sem fins lucrativos, desenvolve projetos especiais para empresas da cadeia coureiro-calçadista e presta serviços aos produtores, tais como: testes físico-químicos para avaliar a qualidade de couros e calçados (www.ctcca.com.br).

- Revista World Footwear – uma das principais publicações internacionais voltadas à indústria calçadista.

- A consulta sistemática a revistas de moda, temas gerais e negócios, tanto brasileiras como internacionais, tais como: Claudia, Nova, Vogue, Veja, Exame, Newsweek, Panorama, pois são uns dos principais meios de divulgação dos lançamentos das grandes marcas internacionais, e excelentes fontes de pesquisa para as tendências da moda.

- www.leather.com.br: Site especializado no setor coureiro-calçadista, com informações e notícias. Elaborado pelo grupo NH, responsável também pela publicação do jornal semanal Exclusivo e das revistas Lançamentos e Novitá.

- Observação Importante: Excluindo a revista Tecnicouro, as demais publicações periódicas nacionais dedicadas ao setor de calçados têm pouca relevância no que diz respeito a discussões de políticas setoriais, cadeia de produção, novidades tecnológicas, etc. Ou seja, são voltadas especificamente para divulgação aos lojistas de novos produtos e coleções lançados pelos produtores.

7.1.1 Fontes Estatísticas utilizadas foram:

SITA RICERCA: Sociedade para os índices Têxteis e Confecções.

ISTAT: Importazioni - Exportazione

PIA/ IBGE – Pesquisa Industrial Anual/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Fonte oficial de informações industriais.

SECEX (Secretaria de Comércio Exterior), em www.mdic.gov.br. Dispõe de uma lista de indicadores e estatísticas relativos ao comércio exterior.

SATRA – SHOE & ALLIED TRADES RESEARCH ASSOCIATION - Footwear Technology Centre, World Footwear Markets, Inglaterra. Trata-se de um instituto especializado na publicação de informações, que se configura a uma fonte internacional bastante completa que divulga dados sobre a indústria e o mercado de calçados

7.1.2 Fontes Setoriais utilizadas na Pesquisa

Entre as principais fontes setoriais figuram associações representativas, tanto da indústria calçadista em si como de setores ligados a ela, como o de máquinas industriais e o de insumos químicos.

As principais associações do setor, abaixo relacionadas, divulgam diferentes tipos de dados e informações; a primeira apresenta um bom panorama estatístico das exportações do setor e do consumo interno italiano e mundial; A Câmera di Commercio, cuida do fomento à indústria do artesanato e da agricultura da região Veronesa; O Órgão, Distrito Calçadista de Verona, cuida de todas as atividades de divulgação, apoio técnico e comercial, assessoria estratégica, contatos nacionais e internacionais, etc para todas as empresas instaladas no distrito de Verona que fizerem parte da formação do distrito; O Observatório Calçadista de Verona é periódico de responsabilidade do Distrito Calçadista, de emissão semestral no mínimo, divulgando tudo relativo à tecnologia, acordos, pensamentos , produção, consumo, importação e exportação entre outros assuntos de interesse do distrito calçadista; Abicalçados é a entidade calçadista mais considerada no país e países vizinhos, cuida da informação e manutenção de todas as informações de interesse dos produtores calçadistas brasileiros; e as demais são eficientes cadastros das empresas de máquina e equipamentos e componentes, respectivamente. A Assintecal é ainda um canal rico em notícias e atualidades do setor.

- ANCI - Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani - Milano

- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Verona

- Distretto Calzaturiero Veronese

- Osservatorio Calzaturiero Veronese

- Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), em www.abicalcados.com.br.

- Abrameq (Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores de Couro, Calçados e Afins), em www.abrameq.com.

- Assintecal (Associação Brasileira das Empresas de Componentes para Calçados, Couro e Artefatos), em www.assintecal.org.br.

Além dessas, as associações de classe dos diversos pólos produtores de calçados também apresentam algumas informações sobre o setor.

- CIMAC - Centro Italiano Materiali di Applicazione Calzaturiera – Vigevano

- BRAZON – Brazilian Footwear and Accessories

- CISCAL – Centro Integrato Servizi al Calzaturiero

- Sindifranca – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, em www.sindifranca.com.br.

7.1.3 Pesquisa de Campo

Foi realizada em empresas industriais produtoras do setor calçadista, e em entidades de classe como: Sindifranca; ANCI; Distretto Verona; CIESP-Franca; Veronese nel Mondo; Ciscal; Shoes Verona; e outras, tanto no Brasil como na Itália.

As entrevistas foram baseadas em roteiros abertos, sem a perda do foco principal; sem formalidades e com ampla possibilidade de opiniões de ambas as partes.

LOCAL	PRODUTORAS DE CALÇADOS	INSTRUMENTOS	LOCAL	INSTITUIÇÃO	INSTRUMENTOS
FRANCA	5 Empresas de Grande Porte 3 Empresas de Médio Porte 4 Empresas de Pequeno Porte	Questionário Roteiro	FRANCA	CIESP SESI Sindifranca	Roteiro
VERONA	2 empresa de Grande Porte 2 empresas de Médio Porte 1 empresa de Pequeno Porte 1 empresa fornecedora componentes	Questionário Roteiro	VERONA	Distretto Calzaturiero Ciscal Veronesi nel Mondo FoCaVer	Diálogo - Roteiro
MILANO			MILÃO	Politécnico di Milano ANCI CIMAC (Vigevano) MICAM (Shoevent)	Dálogo – Roteiro Visita.

FONTE: AUTOR

Quadro 9: Relação das entrevistas no Brasil e na Itália

7.2 Resultados da Pesquisa no Cluster Calçadista de Franca / Sp (Nov 2006 / Fev 2007).

Nesta seção, são apresentadas as respostas obtidas na pesquisa, convicções e opiniões dos entrevistados; principalmente diretores e executivos com poder de decisão nas empresas componentes da amostra selecionada e definida juntamente com o Sindifranca e CIESP Franca.

Após contatos e negociações foram agendadas para visitas e/ou contatos, empresas produtoras de calçados, o que pode ser considerado muito bom, já que acontece uma grande restrição por parte das empresas do cluster em participar do levantamento de informações, muitas vezes delegando para o representante do *cluster* a tarefa.

Nº	Unidades	Nº Empregados	Porte	Produção / dia	Produtos Predominantes	Situação Atual	Plano Estratégico Organização	Preço Médio US$ (base Fev2007)	Faixa de Preço
01	08 Franca	2.600 30 (atual)	ex Grande	8.000 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Parada	Reiniciar c/ 60% da capacidade Relocalizar ainda mais; Estilo; Joint	32,35	Média Alta
02	02 Franca	578	Grande	3200 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Prod Mantida	Relocalizar Bra ou Ext; Estilo	30,76	Média Alta
03	01 Franca	503	Grande	4.700 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Prod Diminui bastante	Encerrar operações.	29,99	Média Alta
04	01 Franca 01 Ubiraci – MG 01 Machado – MG	600 120 190	Grande	4.200 pares corte – pesponto corte - pesponto	Sapatos Masculinos de Couro	Produção Inalterada	Manter Relocalização, Estilo.	32,73	Média Alta
05	01 Franca 01 Ceará	260 380	Grande	2.200 pares 5.000 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Produção Inalterada	Manter Relocalização; Aumentar Nordeste	23,65	Média
06	01 Franca	45	Pequeno	320 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Produção pequena diminuição	Estudar joint; Relocalizar	34,44	Média Alta
07	01 Franca	300 40 atual	Médio	2.000 pares 250 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Quase Parada Produção Cresc	Mudança Total p/ Nordeste Ceará	25,42	Média
08	01 Franca	120	Médio	185 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Produção Diminuindo	Mudar para Nordeste	26,21	Média

09	01 Franca	50 50 terceirizados	Pequeno	300 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Produção Inalterada	Não Relocalizar Brasil; MOD difícil c/ exper. China / Índia talvez	35,25	M[edia Alta
10	01 Franca	125	Médio	950 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Produção Normal	Terceirizar mais; Crescer	29,77	Média
11	01 Franca	35	Pequeno	235 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Produção Diminuindo	Não tem plano definido; Não sabe o que fazer Importa da China;revende.	10,97	Baixa
12	01 Franca	30	Pequeno	400 pares	Sapatos Masculinos de Couro	Produção Baixa , Diminui Sobrevive com Terceiriz.	Não tem plano definido; Importa da China; revende; Opção vender empresa	10,67	Baixa

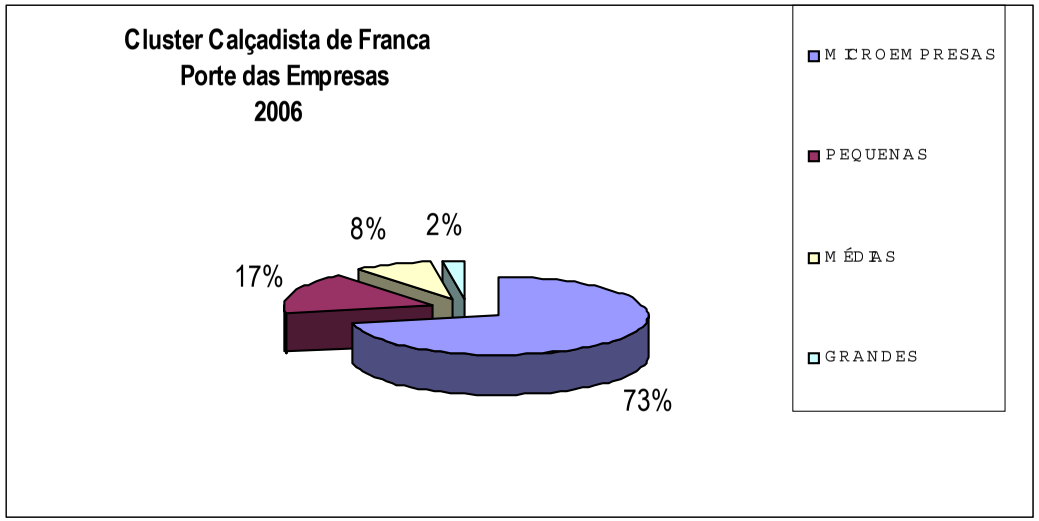
FONTE: PESQUISA- FRANCA

Quadro 10: Resultados da Pesquisa de Características Principais Atuais das Empresas Selecionadas do Cl*uster* Calçadista de Franca

Quadro 11: Classificação das Empresas Calçadistas do Cluster de Franca com Relação ao Porte.

PORTE DAS EMPRESAS	QUANTIDADE	Nº EMP.
MICROEMPRESAS	552	0 a 19
PEQUENAS	130	20 a 99
MÉDIAS	65	100 a 499
GRANDES	13	Acima de 500
TOTAL	760	

FONTE : SINDIFRANCA – NOV 2006



LEGENDA: **P**= Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa – Proposição I

Proposição I	FAIXA DE PREÇO: FAIXA BAIXA e MÉDIA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M	FAIXA DE PREÇO: FAIXA MÉDIA EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE PREÇO: MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G; 02G; 03G; 04G; 06P; 09P.

As Fábricas de Calçados do Cluster de Franca, foram atingidas com intensidade diferente pela abertura comercial e pela manutenção da sobre valorização cambial que varia com o porte da empresa, com a faixa de preço em que atuam, e mercados que atendem.	**Empresas 10P; 11P e 12M:** Foram as mais fortemente afetadas pelo processo de abertura comercial, uma vez que seus produtos passaram a concorrer com os produtos chineses, com qualidade adequada para a faixa e preços muito menores A importação de calçados chineses foi facilitada pela sobrevalorização cambial, pela redução das tarifas de importação, pelo Brasil não possuir vantagens competitivas significativas no segmento em que essas empresa operam. A importação de produtos chineses similares à produção própria, é considerada uma estratégia competitiva e por enquanto foi a solução encontrada por algumas empresas para que pudessem continuar operando.	**Empresas 05G; 07M** e **08P** também foram afetadas pelo processo de abertura comercial e sobrevalorização cambial. Possuem produção dedicada principalmente a calçados masculinos de couro, destinados aos segmento de preço médio para o mercado interno, mas já exportam 10 a 15% da produção. Os calçados produzidos por essas empresas passaram a concorrer com os calçados de couro fabricados pelos chineses. No mercado externo, os calçados italianos de couro conseguiram redução de custos, explicada pela adoção, por parte das empresas calçadistas italianas, da terceirização de estágios da produção em países que apresentavam menores custos de mão-de-obra, como a Romênia. Entretanto, as importações de calçados masculinos de couro não chegaram a representar uma participação de mercado relevante no Brasil, assim, seu efeito foi relativamente menor que aquele sentido pelas Empresas **10P; 11P e 12P.**	**Empresas 02G; 03G; 04G; 06P e 09P:** Foram atingidas pela sobrevalorização cambial; produzem principalmente calçados masculinos de couro destinados ao segmento de alta renda nacional e ao mercado externo. A sobrevalorização cambial aumentou o custo das exportações, obrigando as empresas reduzirem bastante sua margem de lucratividade para manter o mercado. **Empresa 01G:** Deste grupo foi a mais fortemente atingida pela desvalorização cambial pois possuía 70% de sua produção comprometida com exportações principalmente sob encomenda de marcas famosas como Gucci; Hugo Boss; Ermenegildo Zegna, etc Contratos de fornecimento foram desfeitos; outros não renovados; a empresa praticamente quase encerrou as suas atividades, está lutando para retornar com produção reduzida, talvez 60% do que produzia, com o apoio de seus fornecedores em geral.
AVALIAÇÃO	**CONFIRMADO**	**CONFIRMADO**	**CONFIRMADO**

FONTE: PESQUISA
LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa - Proposição II

Proposição II	PREÇO:FAIXA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M.	PREÇO: FAIXA MÉDIA E MÉDIA BAIXA . EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE ATUAÇÃO NO PREÇO: MÉDIA E MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G. 02G; 03G; 04G; 06P e 09P
A estratégia da mudança do local da fábrica (Relocalização) que muitos empresários que a adotaram acreditam ser uma estratégia fundamental para a sobrevivência das empresas neste novo ambiente competitivo, é uma das mais importantes estratégias para redução dos custos que tem sido praticada pela indústria calçadista, sendo justificada pelos empresários que a adotam principalmente pela possibilidade de operar com custos de mão-de-obra muito mais baixos e pelos diversos tipos de incentivos fiscais como também, outros incentivos oferecidos nos locais das novas instalações.	As empresas **10P; 11P e 12M** não recorreram à estratégia da relocalização. **10P e 11P**, se consideram muito pequenas para manter outra unidade produtiva fora do cluster de Franca. Talvez a mudança seria total, mas não querem perder as vantagens de estar no cluster de Franca (?). **12M**: É totalmente contra relocalização, por isso não a utilizou. Alega problemas culturais muito sérios; mão-de-obra muito ruim; é procurar mais problemas. Mesmo no exterior acredita que pode trazer mais dificuldades para a empresa. Lembra que no cluster de Franca, as relocalizações ocorreram em quantidade muito pequena, cerca de 10 empresas a utilizam dentro do país; não foram ao exterior. Os resultados ainda são discutíveis.	A Empresa **05G**, promoveu relocalização de sua produção de Franca, para o Nordeste; tem sido satisfatória a produção, após período inicial difícil com mão-de-obra totalmente despreparada. Treinamento intensivo melhorou a qualidade. Alegou temer qualquer contrato com empresa do exterior, por conta da diferença de cultura, o que disse valer também para muitas regiões do Brasil. **O7M:** Enfrenta dificuldades operacionais; estudaria a relocalização de partes dos produtos, ou deles por inteiro; acredita que pode ser boa opção, mas tem receio das diferenças culturais de qualquer região interna ou externa ao *cluster*. **08P:** Estudaria situação de relocalização, mas por seu porte poderia ficar muito oneroso, mesmo com incentivos, que obrigaria a uma espécie de relocalização com parceria do local de destino, focando em produtos de qualidade média alta, ou mesmo alta. Tem receio de acordos com empresas de outras regiões do país, ou do exterior, por causa das diferenças de costumes.	As empresas **01G; 02G e 04G** utilizam o recurso da relocalização dentro das fronteiras nacionais, principalmente nordeste. Empresa **03G**: Utilizou recurso da relocalização; está em processo de encerramento de atividades. Empresas **06P** e **09P:** Ainda não utilizaram o recurso da relocalização; pretendem analisar com cuidado esta opção. As empresas **01G; 02G; 04G;06G e 09G**, alegeram serem fortes as dificuldades de costumes e cultura, principalmente neste tipo de produto tão dependente da mão-de-obra; entretanto consideram ser negociável, e de certa forma possível por exemplo, a realização de joint ventures, principalmente com culturas mais próximas da encontrada em Franca.
AVALIAÇÃO	**NÃO CONFIRMADO**	**PARCIALMENTE CONFIRMADO**	**CONFIRMADO**

FONTE: PESQUISA
LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa - Proposição III

Proposição III	PREÇO:FAIXA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M.	PREÇO: FAIXA MÉDIA E MÉDIA BAIXA . EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE ATUAÇÃO NO PREÇO: MÉDIA E MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G. 02G; 03G; 04G; 06P e 09P
A adoção da estratégia produtiva da terceirização de algumas atividades, e a introdução de novos sistemas de produção, apesar de já serem prática antiga na indústria calçadista, foi intensificada por causa do novo ambiente competitivo. Tendo como principal objetivo a redução dos custos produtivos e aumento da velocidade de resposta às modificações na demanda. **AVALIAÇÃO**	As empresas **10P; 11P e 12M** alegam não terceirizar; na faixa que atuam acreditam que fica inviável terceirizar. **NÃO CONFIRMADO**	As empresas **05G e 07M** adotaram a estratégia há alguns anos atrás, e intensificaram essa pratica com objetivo de redução dos custos do processo. A empresa **08P,** alegou ter tido constantemente problema de baixa qualidade dos serviços recebidos, obrigando a retrabalhos e a perda de 5% a 9% dos produtos. Teve, portanto, problemas de qualidade principalmente no pesponto no início da terceirização. A empresa contratou consultores, internos e externos; os empregados foram treinados e motivados. A perda por má qualidade do processo e do produto, bem como o retrabalho foram reduzidos de 10% para 2%. Acredita ser a terceirização do pesponto e corte boa estratégia para redução dos custos. **CONFIRMADO**	A empresa **01G** ainda quando ativa totalmente, no fim do ano 2005/ início 2006; terceirizava todas as operações de corte e as de costura (pesponto). Grande parte de sua produção se destinava à exportação; no início de maior intensidade (aprox. meados de 1992) da terceirização, tiveram muitos problemas com qualidade da costura, e do acabamento do corte; muitas perdas e retrabalhos, falta de compromisso com as entregas em datas prometidas; após cerca de dois anos de persistência e treinamento dos prestadores de serviço, foi atingido nível considerado muito bom no mercado internacional Empresas **02G, 03G e 04G**, iniciaram a terceirização após a empresa **01G.**Foi a costura eleita para os testes com os terceirizados; o nível de qualidade foi médio para alto, pois usaram o artifício de contratar seus ex-empregados, que ainda passaram por testes e treinamento antes de receber pedidos de terceirização.(aprenderam a lição da empresa 01). Atualmente terceirizam; o corte, a costura e a montagem (á exemplo da maioria das empresas italianas de produtos similares). **CONFIRMADO**

FONTE: PESQUISA
LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa - Proposição IV

Proposição IV	PREÇO:FAIXA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M.	PREÇO: FAIXA MÉDIA E MÉDIA BAIXA . EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE ATUAÇÃO NO PREÇO: MÉDIA E MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G. 02G; 03G; 04G; 06P e 09P
A padronização dos projetos dos modelos de calçados masculinos de médio e baixo preços, poderia facilitar a adoção de processos produtivos mais automatizados, aumentando muito a produtividade. Podendo chegar a fazer todo o sapato de forma automática, sem a interferência do operador. (!!?) Os chineses poderiam conseguir produzir sapatos de couro, com sistemas inteligentes de automatização total ou quase total?	As empresas **10P, 11P**, não acreditam que possa acontecer um dia a produção de sapatos de couro totalmente automatizada. Talvez uma boa parte, mais do que hoje em dia, mas acreditam que a qualidade e o design seria muito prejudicado, em benefício da automatização total. Sendo fornecidos à máquina, couro e componentes em posições de montagem; e a máquina, realizando, corte, costura, colagem, ou grampeamento, montagem e até polimento ? Mas por enquanto não existe, e só acreditariam vendo. Acham que os chineses logo terão uma máquina assim, são imprevisíveis !!? Empresa **12M:** Acha que a produção automatizada de sapatos masculinos de couro é impossível de ser realizada, pois é muito dependente da mão-de-obra. Alega não achar os chineses com essa capacidade de projetar uma máquina assim. (talvez copiar dos italianos !! ?).	Empresas **05G, e 08P**, coincidentemente acreditam que nunca será possível a fabricação de sapatos masculinos de couro de forma totalmente automatizada. A padronização iria esbarrar em: para empresa **05G**, o estilo do sapato, ficaria parecendo um chinelão mal costurado ??, e estaria desprezando a nobreza do couro. A empresa **07M,** acredita que talvez não seja possível face à dependência da mão-de-obra para a manufatura do sapato, mas se os chineses conseguirem um projeto de sapato bastante simples, talvez possam projetar a máquina, e esse é o perigo. Com relação aos chineses conseguirem fabricar sapato totalmente automatizado; as empresas **05G** e **08P** alegam não duvidar de mais nada que os chineses se propuserem fazer. Pode ser que em pouco tempo isso seja realidade, provocando ainda maior convulsão no mercado mundial de calçados.	A empresa **01G** passando por forte trauma de quase fechamento; mesmo assim respondeu que acredita ser muito difícil padronizar projeto de sapato masculino, para que uma única máquina o produza desde o início, sendo alimentada com couro, e ela fazendo as diferentes operações para realizar o produto. Acreditam mais como uma visão de futuro, que não seria conseguido numa única máquina mas em três ou quatro máquinas que integradas poderiam fazer o produto; e que os produtos no início seriam muito "feios", podendo melhorar com o passar do tempo e ganho de experiência, e ainda mais nunca seria produto de alta qualidade, de desenho, acabamento, atuando portanto nas faixas baixa e média baixa de preços. Não quiseram falar nada sobre os chineses. O que praticamente coincide com a opinião das empresas **02G; 03G; 04G.** Empresas **06P e 09P**, acreditam que pode haver possibilidade de projeto diferenciado para partes do sapato masculino de couro, não para ele todo, que no início por causa das adaptações para a automatização seria um sapato muito "esquisito", mas que poderia melhorar com o tempo. Deve ser um projeto para grande escala de produção na faixa baixa de preço, onde não atuam. Sobre a possibilidade dos chineses produzirem automáticamente o sapato masculino de couro, nenhuma das duas empresas se manifestou.
AVALIAÇÃO	**CONFIRMADO PARCIALMENTE**	**CONFIRMADO PARCIALMENTE**	**NÃO CONFIRMADO**

FONTE: PESQUISA
LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa - Proposição V

Proposição V	PREÇO:FAIXA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M.	PREÇO: FAIXA MÉDIA E MÉDIA BAIXA . EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE ATUAÇÃO NO PREÇO: MÉDIA E MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G. 02G; 03G; 04G; 06P e 09P
Projetos de produtos no âmbito do "cluster" podem fortalecer, reduzir custos, redistribuir o trabalho, e aumentar a competitividade das empresas componentes. Ou, projetos grandes envolvendo todo o *cluster* em parceria com chineses ou italianos.....	Coincidentemente as empresas **10P e 11P** alegam não acreditar em projetos de produtos que envolveriam o *cluster* todo*;* não existiu até hoje essa possibilidade, é cada um para si. (?); só querem explorar os pequenos. Empresa **12M**: Não confia em nenhuma das possibilidades sugeridas; acredita que só querem explorar o produtor de Franca, principalmente do produtor pequeno ou médio. Empresas **10P e 11P**: Não confia em projetos em conjunto com produtores chineses; alegam serem os costumes muito diferentes. Mas talvez sejam obrigados a realizar algo em conjunto para sobreviver nessa faixa baixa de preços. Com italianos poderia ser pensado; mas grande maioria dos produtores italianos são da faixa média para cima. Empresa **12M**: Acredita que seria melhor parceria com italianos; brigam bastante, mas são muito parecidos com o pessoal da empresa; querem levar muita vantagem em tudo, mas se o contrato for bem cuidadoso, pode dar certo.	Empresa **05G e 07M**, acredita que, como sempre acontece, boa parte das empresas componentes do *cluster* que teriam possibilidade de participar de forma construtiva, não participam, preferindo continuar sozinhas nas batalhas pelos mercados, sem parceiros ou sócios, não gostam de dividir, têm receio das aproximações. Empresa **08P**: alega não acreditar numa adesão significativa de empresas do *cluster;* gostam muito de trabalhar sozinhas; estão no *cluster*, e não estão. No caso de projetos grandes ou pequenos preferiam que fosse com italianos, pois apesar de muito espertos, a cultura é mais próxima, praticamente a mesma.	As empresas **01G; 02G; 03G; e 04G** discordam da possibilidade de projetos envolvendo o *cluster* todo, ou que uma quantidade significativa de empresas possa aderir a um projeto deste tipo. A empresa **01G**, alega que sempre incentivou essa prática como uma das empresas líderes do *cluster*, mas nunca conseguiu adesão significativa, que se limitava, à fornecedores de serviços e parceiros produtores de mesmo porte. Os produtores são muito desconfiados e individualistas, só participam em conjunto de feiras. Poderia ser excelente se houvesse maior adesão. Eventual parceria seria bom estudar preferencialmente com os italianos. Empresas **06P e 09P** acreditam que se houvesse a possibilidade de projeto conjunto, utilizando a grande maioria das empresas do cluster, seria muito bom em termos de economia de escala; habilidades bem selecionadas, divisão do trabalho, cada empresa fazendo sua parte em prol de um produto único do cluster, poderia ser muito competitivo, mas o individualismo é mais forte. Preferem correr o risco de fechar, e terminam realmente muitas vezes sendo obrigados a cessar as atividades. As empresas **01G; 02G; 03G; 04G, 06P e 09P** declararam que se houver clima ganha-ganha; acreditam haver boas oportunidades numa possível parceria preferencialmente com italianos; mas não descartariam estudar fazer parceria com os chineses, apesar da faixa de calçados que atuam ser muito superior no momento à atingida pelos chineses.
AVALIAÇÃO	**CONFIRMADO EM PARTE**	**CONFIRMADO EM PARTE**	**CONFIRMADO EM PARTE**

FONTE: PESQUISA

LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa - Proposição VI

Proposição VI	PREÇO:FAIXA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M.	PREÇO: FAIXA MÉDIA E MÉDIA BAIXA . EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE ATUAÇÃO NO PREÇO: MÉDIA E MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G. 02G; 03G; 04G; 06P e 09P
A prática de "joint-ventures" com produtores estrangeiros de calçados, que estejam em estágio mais avançado pode propiciar um "up-grading" do produtor nacional, possibilitar sua sobrevivência e alçá-lo a maior estágio de desenvolvimento, evitando exportar vagas de empregos, e perdas de receita.	Empresa **10P:** Não pensa no momento em qualquer tipo de sociedade, ou trabalhos tipo "joint venture". Teme ser dominada por eventual parceiro. Empresa **11P**: Faria joint venture, dependendo das condições; e com parceiro italiano de preferência. Empresa **12M**: Acredita que para seu porte atual não cabe fazer uma joint venture. Teme parceria. Alega que os produtores italianos querem se aproveitar muito dos negócios e dos parceiros, esse o motivo de ainda não haver número significativo de parcerias com eles. E se as empresas são menores que as deles, então já chegam querendo dominar tudo, mandar em todos, isso atrapalha um pouco.	As empresas **05G, 07M e 08P**, poderiam se interessar em fazer joint venture com produtores italianos, dependendo das condições, pois alegam que em contatos anteriores perceberam muita vontade de dominar tudo por parte deles. Ficam com receio desse comportamento e se fecham para negócios.	As seis empresas acreditam ser bastante benéfico qualquer tipo de parceria ou sociedade com produtores estrangeiros, principalmente italianos que são os líderes em criatividade, em design, e muito poderia ser aprendido, desenvolvido, e poderia se conquistar alguns graus à mais na qualidade do produto. Seria um "up grading" para as empresas brasileiras que conseguissem fazer um contrato de joint venture bem executado, e também uma forma de continuar no mercado internacional.
AVALIAÇÃO	**CONFIRMADA EM PARTE**	**CONFIRMADA**	**CONFIRMADA**

FONTE: PESQUISA
LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa - Proposição VII

Proposição VII	PREÇO:FAIXA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M.	PREÇO: FAIXA MÉDIA E MÉDIA BAIXA . EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE ATUAÇÃO NO PREÇO: MÉDIA E MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G. 02G; 03G; 04G; 06P e 09P
A possibilidade de constituição de rede de empresas virtuais globais pode ser a saída para uma grande quantidade de empresas calçadistas brasileiras, que poderiam atuar nos diversos estágios da cadeia produtiva.	As empresas **10P e 11P**, coincidentemente alegam haver interesse de participar, e pelo porte delas, como fornecedoras de partes dos calçados, desde que as quantidades e forma do acordo compensem. Empresa **12M,** alegou não confiar em nada virtual (?).	Empresa **05G**: Gostaria de saber mais sobre essas empresas virtuais, para depois poder opinar. Empresa **07M**: Não acreditam em situações virtuais; dariam preferência para acordos reais(??) Empresa **08P**: Já ouviu falar dessas empresas virtuais, sabe que pode ser um negócio muito bom, mas precisaria mais informação, ou conhecer alguma empresa de calçados que já praticou para poder responder.	Empresa **01G**: Participaria imediatamente de uma organização virtual; já participou em dois projetos que foram experiência muito boa. Empresas **02G; 03G e 04G:** Participariam, só depende do tipo de produto a ser gerado, e das condições gerais, como prazos, preços, qualidade, modelos, país. Empresas **06P e 09P**: Entendem como benéfica a participação numa organização virtual, e estariam dispostas a discutir o assunto, e participar.
AVALIAÇÃO	**CONFIRMADA EM PARTE**	**NÃO CONFIRMADA**	**CONFIRMADA**

FONTE: PESQUISA

LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

Resultados da Pesquisa - Proposição VIII

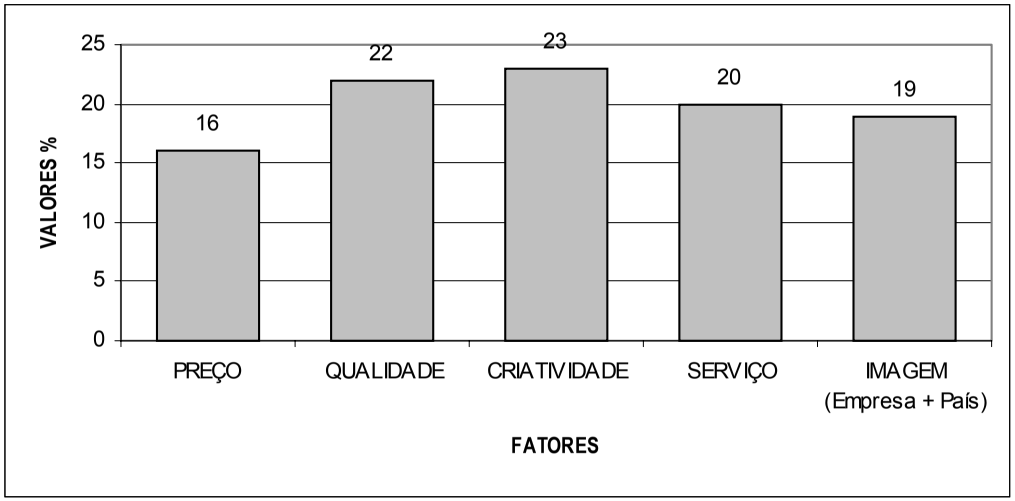
Proposição VIII	PREÇO:FAIXA BAIXA EMPRESAS: 10P; 11P e 12M.	PREÇO: FAIXA MÉDIA E MÉDIA BAIXA . EMPRESAS: 05G; 07M e 08P	FAIXA DE ATUAÇÃO NO PREÇO: MÉDIA E MÉDIA ALTA EMPRESAS: 01G. 02G; 03G; 04G; 06P e 09P
Existe uma lacuna muito grande ligada à falta de profissionais que tenham a habilidade de negociações internacionais, que deveria ser preenchida por negociadores devidamente treinados e qualificados.	Empresas **10P, 11P e 12M**: Acreditam que melhoraria muito, mas não podem opinar com conhecimento do assunto por só operar em âmbito nacional.	Empresas **05G, 07M e 08P**: Acreditam que melhoraria muito; desde que fossem profissionais muito bem preparados também com respeito aos produtos, além dos assuntos internacionais.	Todas essas empresas atuando nessa faixa de preço, foram unânimes em concordar com a falta desse profissional realmente habilitado, e da necessidade de qualificação para assumirem postos chave na atividade da negociação, podendo ser à serviço do cluster como um todo, ou das empresas do cluster que necessitarem.
AVALIAÇÃO	**CONFIRMADA EM PARTE**	**CONFIRMADA**	**CONFIRMADA**

FONTE: PESQUISA
LEGENDA: **P=** Pequena Empresa; **M=** Empresa de Porte Médio; **G=** Empresa de Grande Porte

7.3 RESULTADOS DA PESQUISA NO CLUSTER CALÇADISTA DE VERONA – ITÀLIA (abril- maio-junho 2006)

Nesta seção, são apresentadas as respostas obtidas na pesquisa, convicções e opiniões dos entrevistados, principalmente diretores e executivos com poder de decisão nas empresas da amostra selecionada e definida juntamente com o “Distretto Calzaturiero di Verona”.
Após contatos e negociações foram agendadas para visitas e/ou contatos, empresas produtoras de calçados, com a recomendação e intervenção direta do Sr Umberto Pinamonte, coordenador das atividades do distrito.
As pesquisas e entrevistas realizadas no *cluster* de Verona nos meses de abril, maio e junho de 2006, foram baseadas nas questões: “Como enfrentar o desafio dos produtores chineses de calçados”, com sugestão de indagações do tipo: como vocês aqui no distrito de Verona estão se comportando face a essa nova ordem do mercado?; ou Porque vocês estão praticando tal ação ? etc.
Sempre mantendo a conotação do Como? e Porque?, indagações básicas conforme Yin (1994) quando se realiza estudos de casos; no sentido de complementar entrevistas que foram realizadas no Brasil, com um sentido de diálogo aberto, para não ficar dependente de um esquema como um questionário pré-preparado, mas um tema com ampla liberdade para o entrevistado manifestar suas opiniões, convicções, informar e comentar sobre as estratégias que já estão sendo utilizadas pelo distrito de Verona para melhor posicionar-se no cenário doméstico e mundial no segmento que atua a grande maioria das empresas produtoras de calçados de Verona, a faixa média e média alta de preços.
Com a orientação direta do coordenador do Distrito Calçadista de Verona foram visitadas 5 empresas produtoras de calçados, 1 empresa fornecedora de componentes e acessórios para as manufaturas, cada uma com uma característica forte de atuação, 4 entidades representativas da indústria calçadista no distrito de Verona e quatro empresas de componentes, e 3 órgãos representativos do *cluster.* Com clareza e objetividade, os entrevistados explanaram a situação em que se encontra o distrito, e as entrevistas se tornaram elementos de grande utilidade para o autor, juntamente com a base teórica desenvolvida e as informações da pesquisa do cluster no Brasil, formar uma idéia muito bem fundamentada sobre o problema e poder propor uma solução estratégica na forma da Proposta de Estratégia Competitiva para a Indústria Calçadista Brasileira.

Característica importante foi levantada em pesquisa na biblioteca do Distretto, em um estudo da ANCI – Milano que dá uma visão contemporânea do que é importante sob a ótica do consumidor internacional, da faixa media alta e alta de preços dos sapatos.



FONTE: ANCI-PAMBIANCO

Gráfico 17: Fatores Críticos de Sucesso – Sapatos masculinos faixa Média Alta e Alta de Preços

Do Gráfico17, percebe-se o grande valor (23%) dado ao item criatividade, seguido de perto pela qualidade; sendo esses, fatores mais considerados que o preço nessa faixa, na qual parece que quanto maior for, mais considerado é o produto, como sapatos: Gucci, Giorgio Armani, Ermenegildo Zegna; Silvio Zanella, Moreschi e outros.

Outra constatação importante desta pesquisa patrocinada pela ANCI, é que estão crescendo em volume da demanda, as faixas Alta e Baixa (?) e as faixas intermediárias estão diminuindo.

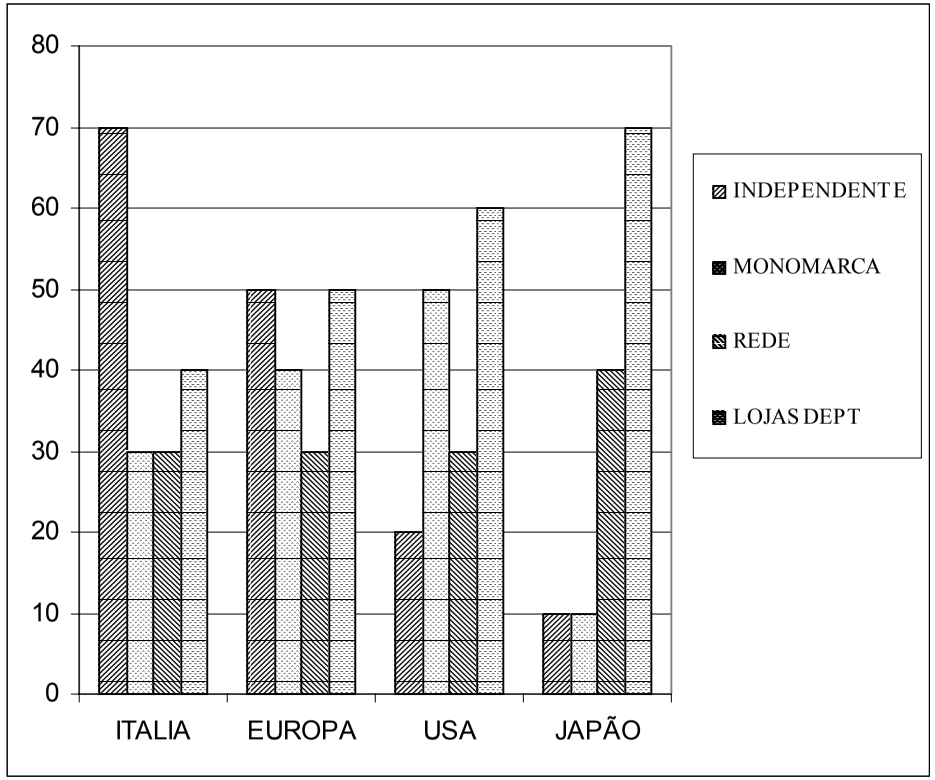
Completando esse assunto de caráter internacional, de grande validade para orientar os produtores que estão militando, ou querem militar nos mercados internacionais, em uma das visitas à ANCI – Milano, foi possível consultar a extensa biblioteca, e pesquisar os dados à seguir informados, como complemento da pesquisa Verona.

Característica	Faixa de Preço				Estilo		
	Baixa	Média	Média Alta	Alta	Formal	Casual	Esportivo
Faixa (%)	**60%**	**25%**	**9%**	**6%**			
Tendência	**Aumentar**	**Reduzir**	**Reduzir**	**Aumentar**			
Segmentação Mercado Mundial (%)					**30%**	**50%**	**20%**
Tendência de Desenvolvimento					**Diminui**	**Aumenta**	**Igual**

FON

A pesquisa das tendências evidenciou o crescimento grande das faixas de preço; baixa e alta. Como também em matéria de estilo, o casual tem previsão de aumento.

Prevalece na Itália, o canal de distribuição das lojas independentes, que nos EUA e Japão representam muito pouco da força distribuidora calçadista, ocupando o primeiro posto dos canais



FONTE: ANCI - PAMBIANCO

CANAIS DE DISTIBUIÇÃO	TENDÊNCIA MUNDIAL	ITÁLIA	BRASIL
Independente	Diminuir	5	5
Marca Única	Aumentar Significativamente	2	2
Cadeia de Distribuidores	Aumentar Significativamente	2	1
Lojas Especializadas	Aumentar Discretamente	3	2
Lojas de Departamentos	Aumentar Discretamente	3	2

Gráfico 18: Canais de distribuição que estão sendo mais utilizados em diferentes regiões

FATORES	ALTA	MEDIO ALTA	MEDIA	BAIXA
PRODUÇÃO (Qualidade)	4	3	2	1
PRODUÇÃO (Quantidade-Volume)	1	2	4	4
PREÇO	1	2	3	4
SERVIÇO	4	3	2	2
REDE DE VENDAS	4	4	4	4
CRIATIVIDADE PRODUTO	4	3	2	1
MARCA	4	3	2	2
NEGÒCIOS DIRETOS	4	3	2	1

FONTE: ANCI

Quadro 14: Fatores Críticos de Sucesso - Calçados

Os fatores críticos para o sucesso variam diretamente em função dos segmentos nos quais a empresa está competindo.

7.3.1 Pesquisa Verona – Levantamento de dados:

Uma das estratégias mais utilizadas e também mais discutidas pelos produtores italianos de calçados para enfrentar a concorrência internacional e principalmente a forte investida chinesa,se trata da " Relocalização no Exterior", sobre a qual o Sr Oliosi, reporta sua experiência, prós e contras:

Relato – Opinião de:	**Assunto: A Decisão pela Relocalização da Produção de Calçados no Exterior**
César Oliosi Presidente Consorcio Shoes Verona Titolare "Olip Itália SpA" (calçadista)	**Pontos importantes** Decisão muito difícil: Início tímido, mais segurança com o passar do tempo. Distância enorme; países do este europeu. Operação teve que conviver com burocracia estatal; muito diferente da Itália . Trabalhar e modo de pensar dos empregados da região. A relocalização da produção, permitiu a empresa estar sempre mais competitiva no mercado. O custo total do produto ficou sensivelmente menor do que o da produção italiana. **Porque?** Diminuir os custos de transformação; Diminuir os impostos e taxas; Diminuir problemas sociais e tabalhistas. **Como?** Com a Relocalização, que Oliosi identifica como sendo de dois tipos: **Relocalização Direta:** • A empresa investe diretamente na estrutura, nos prédios, galpões; comprando ou alugando, constitui uma sociedade própria com autonomia jurídica, equipando com tecnologia indispensável, enviando pessoal técnico e administrativo, funcionamento autônomo. • Investimento direto em pessoas; meios; dinheiro. • Em contrapartida: empresa é montada exatamente dentro do modelo italiano; • Se pode investir no pessoal nativo para realizar sistema integrado, formando e desenvolvendo técnicos, administradores, ou empregados administrativos; comerciais; que bem organizados e motivados, dão bom retorno e permitem que pouco a pouco seja reduzido ou retirado o pessoal italiano da operação. • Permite a criação de uma rede de distribuição no país da relocalização. • Mercados novos eram quase impossíveis de serem conquistados da Itália, pois os impostos e encargos italianos deixava o produto não competitivo. • Se pode produzir também para o mercado local garantindo: projeto; tecnologia e know-how italianos. • Com esta base sólida se pode conquistar com certa facilidade o mercado local. • Permite monitoração constante de toda a atividade; dos tempos de produção ao controle da qualidade; do controle da venda ao recebimento, etc.

	Relocalização Indireta: Se aproveita de estrutura já existente, cuja propriedade é do Estado local ou de uma sociedade particular. Investimento quase inexistente; Risco econômico muito baixo; Todavia: Se investe menos, mas se trabalha "fora de casa"; Dependência do parceiro; Sempre exposto a roubos de todo tipo; matéria prima mais cara como couro e solas; sapatos já prontos. Cópia fiel dos modelos de maior aceitação; venda a teus próprios clientes a preços bem menores; As atividades como: pedidos de compra; aquisições; programação; transporte; alfândega, etc, devem estar em perfeita sintonia com a empresa italiana. Por causa da necessidade de menor distância, foram selecionados países do leste europeu. Pais em desenvolvimento; perto da Itália; em localidades bem equipadas com recursos em geral; e fora das capitais. **Porque ?** Fora dos grandes centros a mão-de-obra é mais baixa; Para estar longe dos problemas das grandes cidades. **Relocalização** Não esquecer de: Diferenças culturais Distância Filosofia de vida diferente. Oliosi é um defensor forte da relocalização, e lembra que aquilo que 25 anos atrás parecia uma aventura de alto risco, hoje se tornou uma necessidade indispensável para enfrentar a globalização, os chineses e também a necessidade de estar sempre em muita competitividade nos vários mercados do mundo. Por esses motivos é que foi decidido no distrito de Verona a escolha e adoção por várias empresas a estratégia da relocalização.

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados?
Matteo Girelli **Titolare Girza s.p.a – Calzaturificio**	**Porque?** • Situação atual nada fácil. • As empresas do distrito calçadista, começaram encontrar soluções para o problema da concorrência tanto chinesa, como também à exemplo da chinesa, para a concorrência de todos os países que possuem mão-de-obra muito baixo. **Como?** • A Girza **relocalizou** de todas as fases da produção para a Romênia. • A empresa está comprando diretamente de produtores chineses, alguns modelos de sapatos, fornecidos com a marca Girza, e os revende no mercado. • A Girza investiu em pesquisa de mercado em modelos, para fornecer aos clientes, calçados que além de atender o ponto de vista econômico, possam satisfazer sob o ponto de vista do estilo e da qualidade.

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados ?
Massimo Giacomelli **Titolare Calzaturificio Maxi s.r.l.** **Presidente Consorzio Fo. Ca. Ver.**	**Porque?** • Situação do setor calçadista na Itália, e em particular em Verona de grande dificuldade, pela forte concorrência dos chineses. • Mais difícil para empresas de médias e pequenas encontrarem solução • Risco de se tornar terceirizado do mercado chinês. **Como?** • Estratégias de grupo que unam produtos de qualidade com investimentos seguros em marketing e comunicação. • Criar e gerenciar diretamente canais de distribuição. (rede). • Ativar centro para estudo das tendências do mercado, relativo à moda, ou ao comportamento do consumidor. • Programar Seminários e mesas redondas periódicos entre os empresários,diretores, e outros envolvidos, com objetivo de trocar experiências, discutir problemas de interesse comum, e propor soluções. • Pesquisar e fazer participar especialistas de markting. • Aumentar a capacidade financeira do grupo. • Sensibilizar a classe empresarial sobre o novo cenário econômico. • Maior atenção do mundo empresarial para as oportunidades oferecidas pelos órgãos públicos.

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados ? Qual o futuro da Indústria calçadista Italiana ?
Renzo D` Arcano **Titolare Frau S.p.A.** **Presidente Ciscal S.p.A.** **Entrevista gravada em fita K7.**	**Porque?** O Sr Renzo está convicto que o futuro da Indústria Calçadista Veronesa será o que os empresários desejarem construir na medida que os mercados permitirem em relação com a cultura empreendedora e profissional. As dificuldades são estruturais e não transitórias, e se devem à revolução industrial que está envolvendo um quinto da população no mundo produtivo industrial. Existe forte comportamento individualista dos empresários. Não há cooperação entre as empresas **Como?** É preciso passar de uma gestão do dia a dia, para uma gestão com claros objetivos estratégicos de média duração. O produto de Verona, necessariamente deve estar na faixa médio-alta do mercado, com qualidade evidente para suportar a diferença dos preços com a concorrência. As empresas precisam começar a pensar e agir em conjunto. Para manter e elevar a qualidade, deve-se investir em: pesquisa científica, inovação, novos modelos de distribuição. Aumentar o relacionamento com os órgãos públicos. Financiamentos públicos são sempre bem vindos. E quando acontece para um grupo de empresas o sucesso é garantido. Tentar conquistar mercados novos, mais exigentes. Planos para fortalecer a Pequena e Média empresas. Prototipagem rápida.

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados ?
Paola Montresor **Titolare - Soletificio Montresor**	**Porque?** Preço dos concorrentes se torna bem menor, mas durabilidade, vida útil, qualidade são muito baixos. **Como?** Tem investido fortemente em tecnologia e formação. Adquirido equipamentos modernos com controle numérico. Todo ano investem em inovação tecnológica. Introduzirá o CAD para projetos e desenvolvimento de saltos. Mercado de seu produto em recuperação; fica fora de concorrência devido à alta qualidade. Não relocalizou a produção da empresa , pois opera na faixa alta de preços.

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados e seus componentes ?
Federico Venturi **Titolare – Fustelificio Adige**	**Porque?** Está confirmado que a produção italiana de calçados atravessa momento de forte estagnação. A concorrência dos países do leste europeu e dos chineses tem causado sérios problemas. Um desses problemas é o contrabando. (produtos falsificados “made in China”). Perdeu-se para os chineses o mercado dos produtos de baixo preço. **Como?** Concentrar-se em qualidade dos produtos, elevada e elevadíssima. Trocar com mais freqüência o mostruário. Chineses podem ser invencíveis na produção, mas são muito vulneráveis ainda em relação a mudanças freqüentes dde produtos, materiais, etc. Abandonar os produtos econômicos; de baixo preço. A união dos distritos, formação de consórcios; cooperativas

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados e componentes?
Sigg Milani Marina **Silpa Group S.p.A. – Produttore de suole**	**Porque?** A economia mundial atravessa fase muito delicada. Existe a necessidade premente de redefinir os objetivos estratégicos. Clientes tradicionais reduzem bastante os pedidos. **Como?** Na produção de solas procuraram através do estudo e da definição de novas políticas de venda. Pesquisa de novos mercados. Procura de novos distritos dentro do cenário mundial. Fortaleceram a linha de produtos masculinos. Refinaram a linha feminina de produtos. Conseguiram novos clientes tanto na Itália como no exterior. Estrutura da empresa se readaptou para a internacionalização. Desenvolver estratégia comum sem perder a individualidade.com a liderança do distrito. Investimentos em projetos comuns podem ter sucesso. (laboratório, curso de graduação superior em parceria com uma Universidade)

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados e componentes?
Dott. Giorgio de Gara **PiDiGi - Managing Director** **Entrevista gravada em fita K7.**	**Porque ?** Concorrência de componentes asiáticos, principalmente chineses tem prejudicado as vendas da PiDiGi,principalmente para produtores de linhas populares de calçados. **Como ?** Com serviço eficaz para aumentar a produtividade das empresas clientes. Estratégia sempre de antecipar as mudanças. Cultura, promover o futuro das empresas. Consolidando presença de fornecimento nos seguintes países; França, Inglaterra, Espanha, Portugal, Alemanha, Áustria, Polônia, Bulgaria, Croacia, Macedônia, Eslovênia, Hungria, Republica Checa, Romênia, Rússia, Bielorussia, Ucrânia, Grécia, Cipre, Líbano, Israel, Jordânia, Turquia, Tunísia, Marrocos, República Sul Africana, Índia, Tailândia, China, Corea, Japão, Canadá, Panamá, México, Equador, Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Uruguay, Austrália.

Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados ?
Sr Lorenzo Bonometti **Titolare – Calzaturificio Effigi Style SpA** **Entrevista gravada em fita K7.**	**Porque ?** Calçados produzidos na China, começaram a ser preferidos nos clientes tradicionais já em meados da década de 90, effegi se defrontou com o risco de perder mais vendas, e até os clientes, que são fiéis ao preço **Como ?** A empresa promoveu a Relocalização de forma radical para a Romênia, tendo permanecido em Verona, na sede central a Diretoria Geral, a Administração Financeira, a Administração Logística, o "style", modelagem, a fabricação de modelos. Reforçou a área comercial.(vendas). Dominar o mercado que atua. Poderia dar certo: Modelagem na Itália; Produção no Brasil e Distribuição na América. Poderia ser aproveitada a diferença de estações.

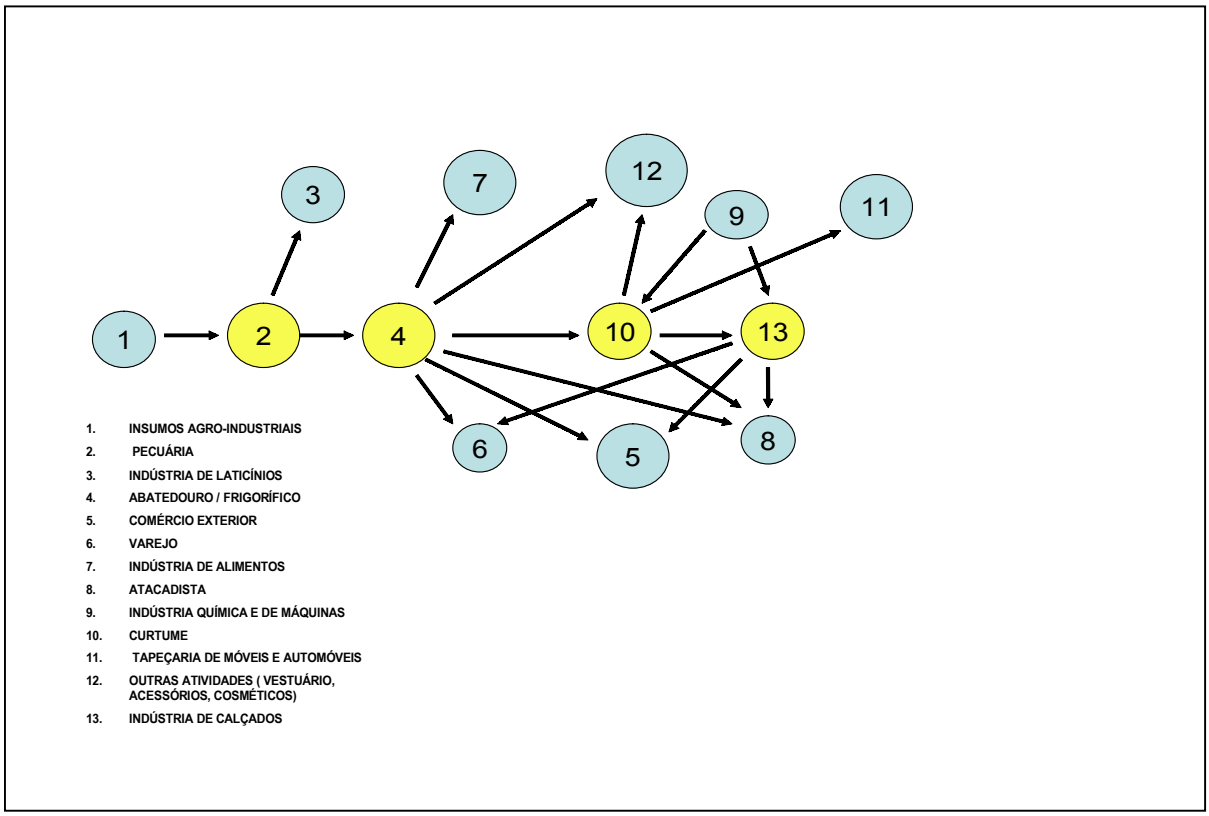
Relato – Opinião de:	Assunto: Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados ?
Dott. Umberto Pinamonte **Titolare – Distretto Calzaturiero di Verona** **Presidente Studio Pinamonte** **Entrevista muito interessante, o Dr Pinamonte Umberto é considerado uma das maiores autoridades das indústrias calçadistas tanto Veronesa como Italiana, concedeu entrevista bastante clara, entusiasmada, onde externou informações de grande validade e peso, talvez a melhor entrevista realizada no distrito de Verona, pois o Dr Pinamonte representa no distrito a opinião, o desejo, as decisões das empresas mais influentes na região, as empresas líderes, que foram visitadas e entrevistadas por intermédio direto de sua recomendação, que muito ajudou no entendimento, da situação atual, do panorama total da indústria calçadista italiana e em particular da Veronesa, no mercado mundial de calçados.** **Entrevista gravada em fita K7.**	**Comentários Iniciais do Entrevistado** O Dr Pinamonte lembrou que a concorrência protagonizada pelos produtores chineses, é um problema de estratégia industrial de natureza geral e mundial. Acredita que em comparação com produtos de alta tecnologia, dos quais se pode fazer um projeto; um plano de trabalho e a produção pode ser realizada à custos baixos; os produtos de "moda" como confecções, sapatos, se alteram à cada 6 meses, por causa da moda estação, e quem não estiver em sintonia com essa realidade, tem enorme dificuldade,quase impossibilidade de se envolver em processo deste tipo. Existe um outro ponto, o mercado mundial de calçados é de aproximadamente 12 bilhões de pares, dos quais 7,5 bilhões são fabricados pela China, logo em seguida vem a Índia com 900 milhões de pares, e o Brasil com 600 milhões de pares. O problema é entender o que faz a China; com suas grandes empresas que produzem em " dumping", significando abaixo do custo, além das empresas chinesas estarem produzindo com grandes perdas, que são cobertas pelos bancos, e os bancos são ressarcidos pelo governo, que se configura "dumping" reconhecido pela comunidade européia. Neste mercado com "dumping" e irreal valorização do yuan em seu câmbio por lei ligado ao dólar, não por flutuação do mercado, tudo isso leva a se pensar em baixo custo de produção, que na realidade não é um baixo custo, mas um "dumping". Pinamonte acredita que para a China interessa muito ter o dólar para favorecer seu ingresso no mercado mundial., mesmo que isso tenha um custo alto. Devemos entender esses fatores, entender qual é a faixa de preço de atuação e nos colocarmos na direção correta. Devemos identificar muito bem qual o segmento de mercado em que estamos ou que desejamos nos inserir. Falando da Itália, se a produção calçadista italiana representa 2,3% do total mundial não deve se preocupar em competição estudando a China, mas deve realizar uma ação diferente, deve estudar quais são os segmentos de mercado interessantes para investimentos, aqueles em que a

Entrevista gravada em fita K7.	China não possa seguir; pois mais importante que entender a China, é importante entender em que espaço se introduzir. Portanto sob esta ótica, a Faixa Baixa de preços do mercado calçadista não interessa às empresas calçadistas do Distrito de Verona. Principalmente se consideramos que o sapato, a indústria calçadista italiana tem uma história, uma cultura, não pode nem pensar em enfrentar a China frontalmente, e lembra mais uma vez da grande importância em se conhecer quais segmentos de mercado se está atuando, porque dentro do segmento de mercado dos produtos de Verona, ou italianos, a China não pode ou não consegue entrar, principalmente por dois motivos: o pequeno tamanho das empresas e o altíssimo nível qualitativo – cultural do produto. Pensa que os chineses podem copiar a aparência , mas não a substância, a alma do produto, que é italiana. O distrito de Verona, tem investido muito em tecnologia , e deve-se considerar que para os chineses as quantidades são muito pequenas para que se interessem em copia e fabricar, ficaria muito cara a execução. Compara as empresas calçadistas chinesas e italianas com grandes navios (chinesas) e as italianas com embarcações pequenas extremamente sofisticadas e velozes. As empresas italianas do distrito de Verona atendem necessidades de sapatos luxuosos, diferenciados, com estilo marcante, personalizados, um produto com alto conteúdo cultural que Pinamonte considera característica não só dos produtos do distrito de Verona, mas de toda a Itália. enquanto as chinesas atendem necessidades primárias de sapatos. Na China conforme Pinamonte, os novos ricos demonstram que são ricos, e se diferenciam dos outros, vestindo e calçando só produtos ocidentais de marcas famosas como: E.Zegna; Gucci; S.Zanella; Pal Zilleri; Salvatore Ferragamo; Moreschi; compram automóveis Ferrari. Para os produtores italianos de calçados é muito mais importante o combate ao contrabando, pirataria, a defesa do produto “Made in Italy” do que enfrentar os produtores chineses diretamente. O correto para Pinamonte é não copiar os chineses, são eles que copiam, mas defender-se dos ataques comerciais. Considerando atuação comercial, em mercados internacionais, os calçados tanto do distrito de Verona como do resto da Itália, tem muito pequena de exportação no mercado americano, que em pares são aproximadamente, 2004 ; 2005 35 milhões de pares de sapatos em um mercado como o americano de 1 bilhão e 800 milhões de pares, e aí se evidencia uma grande falha, uma séria limitação, que para os calçados italianos é a distribuição, na organização da distribuição, não no produto. Portanto, os italianos, os veroneses sabem fazer um produto de primeiríssima qualidade possuem uma cultura tradicional em calçados, criatividade, tecnologia; todavia não conseguem fazer bem a distribuição, o que indica que os investimentos devem ser voltados para o desenvolvimento dessa atividade; a grande parte das exportações italianas se concentrram na EU, os empresários italianos de calçados sabem produzir muito bem, não sabem como vende-los na opinião de Pinamonte. Por exemplo, o sucesso dos óculos italianos no mundo e principalmente nos EUA, é proveniente em grande parte pelos produtores do mais famoso cluster (distrito) de óculos, de Belluno, terem comprado a distribuição nos EUA, tornando assim a distribuição uma atividade forte. Outro ponto muito importante alegado pelo Pinamonte, é que os produtores italianos, inclusos os veroneses, não querem realmente competir na faixa baixa de preços do mercado de calçados, pois além de já estarem em nível mais alto há muito tempo, é uma ferramenta de combate, uma técnica muito interessante de se manter na frente da concorrência, que é a velocidade da renovação dinâmica da moda, dos lançamentos de novos modelos, se for mantida, é seguramente trunfo estratégico competitivo. Reitera a opinião que deve ser bastante reforçada a atividade da distribuição em toda a cadeia onde atuam os produtores de Verona, que é o da faixa médio-alta de preços (200 euros no mínimo).E para ficar mais competitivos, produzir sapato de luxo nesta faixa, e enfrentando a forte concorrência dos chineses, recomenda a produção em série mediante a industrialização, uma atualização no projeto do produto, prevendo a produção não em grandes quantidades, mas tendo flexibilidade, como mini-fábricas, células de produção. Está sendo experimentado em Verona um sistema automatizado,que faz a produção, monta, faz a limpeza, o polimento, o acabamento, está em fase experimenta, com objetivo de aumentar a produtividade com manutenção da qualidade, reduzindo os custos. Outra possibilidade, é comprar os calçados de produtores chineses, treinando-os para níveis maiores de qualidade e revendê-los com marcas próprias de Verona; usar a força do produtor concorrente chinês, em benefício dos produtores italianos, e para se prevenir contra cópias, pode ser encomendado uma parte do sapato em fornecedores diferentes, e um pode ser o montador final. Grandes “Griffes” italianas estão no caso de alguns modelos de faixa de preços médio alta e alta (120 – 150 Euros), produzindo totalmente na China, por empresas terceirizadas, que fabricam sob a autorização dessas marcas italianas.

Entrevista gravada em fita K7.	Pinamonte alega que se os produtores italianos de calçados promovem relocalizações e outros tipos de negócios produtivos na China, no Vietnam, na Indonésia; também poderiam procurar a realização de algum tipo de negócio com o Brasil. Os brasileiros até pouco tempo atrás não queriam conversa, não escutavam os italianos. Ainda agora parece não querer muita conversa, mas o enfrentamento do mercado mundial pode fazer que possa haver essa aproximação. Particularmente acredita que poderia dar muito certo entre italianos e ítalo brasileiros alguma forma de acordo empresarial para internacionalização como: licenciamento; exportação direta; joint venture, aquisição, só o tempo e a vontade das partes poderá determinar qual rumo será seguido.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS / COMENTÁRIOS

Se for considerada a cadeia produtiva, carne-couro-calçados, o calçado apesar de estar posicionado no fim da cadeia, desenvolve, incentiva muito todo o setor, sendo responsável por setenta e cinco por cento dos empregos formais da cadeia, e cerca de cinqüenta por cento das exportações.



FONTE: VENDRAMETTO, O . **Desenvolvimento e Ruptura: O caso da rede produtiva da carne, couro e calçados.,** in Fusco, J P A. et al.**Tópicos emergentes em Engenharia de Produção**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

Figura 9 : Representação da Cadeia Produtiva Carne-Couro-Calçados

O mercado de calçados é um mercado enorme, cerca de treze bilhões de pares por ano conforme Pinamonte (2006), que pode recompensar muito bem os investidores que souberem se movimentar nele, ou aniquila-los em pouco tempo.

Possibilita grande satisfação pela beleza, funcionalidade, utilidade dos produtos, não oferece praticamente nenhuma dificuldade além do capital inicial , que também não é muito grande, visto que o maior custo está na mão-de-obra.

Todavia, é disputado ferozmente por organizações de todo porte em âmbito mundial, o que indica este mercado, setor bastante difícil e extremamente competitivo, onde os concorrentes utilizam todos os tipos de armas disponíveis para ter melhor desempenho na atividade.

Para poder competir nos mercados mundiais, ter competitividade, uma empresa não mais depende exclusivamente de seus conhecimentos, de seu desempenho, de sua imagem, de seus serviços de atendimento, da qualidade de seus produtos, ou de preços compatíveis com o artigo. Depende em seus negócios de todo o contexto no qual está inserida, o que significa depender: do tipo de indústria em que atua; do município onde está instalada; do estado onde está o município; dos sindicatos da regionais e nacionais, e do governo do país que acolhe suas unidades produtivas; do tipo de mão-de-obra à disposição; das relações cambiais com moeda mais forte; de maior apoio e consideração a quem agrega valor á matéria prima, transformando-a em bens de consumo duráveis ou não duráveis e não apenas se limitando a enviar para o exterior quantidades enormes de matéria prima "in natura", ou com muito pouco beneficiamento, alardeando altos resultados na conquista de divisas por sua empresa, mas a que preço?

O preço de termos muitas vezes que adquirir produtos que foram confeccionados a partir da nossa própria matéria prima que saiu na condição totalmente sem algum benefício, como o exemplo do café não torrado; da soja; da laranja; do látex; do minério de ferro; do couro bovino no estado *wet blue;* da carne bovina; da carne suína; e de uma grande quantidade de itens ainda no estágio da matéria prima.

E pior ainda, temos muitas vezes que disputar parcelas de mercado interno ou no exterior, com concorrentes que adquiriram de nós, suas matérias primas básicas, conseguindo vantagens financeiras tanto na compra da matéria prima como na venda do produto confeccionado com essa matéria prima transformada.

Existem alguns movimentos, diversas empresas tem se esforçado no sentido de agregar maior valor à matéria prima, mas ainda são poucos frente ao que o país necessita nesta atividade de valorização da matéria prima.

Lutam contra grandes dificuldades, e muitas vezes desistem, voltando a ser negociadores, exportadores de material "in natura", não conseguindo deixar de atuar nesta atividade rotineira que nos persegue desde os tempos do Brasil colônia.

O Brasil é competitivo em muitos setores, e tem grande chance de entrar na competição em vários outros; tem "garra", mas poderia ser mais competitivo se os principais entraves, comentados fossem trabalhados para favorecer e beneficiar as atividades internas e da exportação.

Tomando como exemplo nossa indústria calçadista, que tem sofrido muito ao longo dos últimos anos, tendo passado por situações de grande dificuldade, arrasadoras

para as empresas médias e pequenas, havendo registro do fechamento, encerramento total das atividades de centenas de empresas, e de grande prejuízo para as empresas maiores com algum problema de administração geral, incluindo sua área comercial.

Além disso, o governo, tem tido participação básica nas causas do enorme desafio para continuarem ativas por que passam as empresas do setor.

O câmbio, que é pressionado por fatores como os juros que, por sua vez, são dominados pelo governo.

A carga tributária é outro fator causador de grande dificuldade para os fabricantes. No Estado de São Paulo, o aumento do ICMS e o bloqueio dos créditos de exportação, anulou, numa ação única, boa parte da competitividade das empresas da região.

Todavia, o câmbio não é a única causa da atual situação de tanta dificuldade do setor calçadista brasileiro. Os empresários precisam sair um pouco da rotina do dia a dia, exercer uma das atividades fundamentais de quem gerencia; e refletir, pensar, planejar com objetivo de encontrar solução rápida, segura, adequada às condições brasileiras, e principalmente inovadora.

Pequenas ações podem ser executadas para amenizar as conseqüências e buscar a competitividade perdida.

A empresa calçadista brasileira atualmente possui boas condições de: conhecimento, treinamento, trabalho, rapidez, agilidade, criatividade, planejamento estratégico e indicadores, ferramentas que ainda asseguram boa parte do mercado.

No caso de enfrentar o “Fenômeno China” numa indústria em particular como é a de calçados; todas essas qualidades citadas são condição básica para ingressar na disputa; não podemos desconhecer que o adversário é fortíssimo, ágil, astuto; temos que buscar soluções inovadoras

Com mais um sério agravante se considerarmos a análise da atratividade da indústria de calçados, com base na teoria de Porter (1986), iremos nos deparar com: Altíssima rivalidade entre os concorrentes; barreiras de saída muito baixas; barreiras para entrada muito pequenas; poder de barganha dos fornecedores, em geral alto; poder de negociação dos compradores, alto ou muito alto; ameaça de substitutos, muito alta.

É nesse ambiente que as empresas calçadistas no mundo inteiro vivem, e sobrevivem, numa indústria teoricamente sem nenhuma atração, ou com atratividade muito baixa.

Então o que leva tantos empresários entrar, continuar, lutar para permanecer neste tipo de indústria? Em entrevista com o titular da CIESP Franca, com grande conhecimento sobre o assunto, estando há mais de 20 anos em atividade ligada aos calçados da região, surgiram os seguintes possíveis motivos para explicar essa preferência dos empresários principalmente no caso das pequenas e médias empresas, mas não excluindo as grandes empresas enquadradas nos padrões do *cluster*, os quais são apresentados na ordem decrescente de influência sobre a decisão:

1. Antiga tradição familiar aliada ao bom retorno, mesmo sazonal, apesar dos altos riscos;
2. Vocação aliada ao bom retorno mesmo que sazonal, apesar dos riscos;
3. Gosto pelo produto, e pela atividade, pela chance de algumas vezes poder criar, aliado ao retorno que pode ser interessante apesar dos riscos da indústria.
4. Investimento na indústria por uma decisão apenas financeira, mesmo tendo conhecimento sobre a verdadeira dimensão dos riscos.
5. Investimento na indústria por uma decisão apenas financeira, muitas vezes não avaliando a verdadeira dimensão dos riscos.

Um dos melhores caminhos para enfrentar essa situação e como alega Toledo (1995) o caminho mais correto é o da análise situacional do caso, numa condição de idealidade, que significa avaliar os pontos fortes, e os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades tanto dos produtores chineses, como dos produtores brasileiros, valendo também para o caso de se desejar avaliar a condição particular de empresa individual.

Com base nessas informações (pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades), Toledo (1995) recomenda que se deve passar à ação para corrigir as falhas, aprendendo com elas, assimilando o que os concorrentes possuam de melhor, no mais autêntico estilo da pratica do “benchmarking.”

Nossos produtores de calçados estavam executando tudo de forma correta com metas claras, e bem delineadas uns para se manter, outros para conquistar maior

parcela do mercado de exportação, notadamente nas vendas para os EUA, ainda maior cliente da indústria calçadista brasileira.

A grande invasão do mercado mundial calçadista pelos chineses é um evento que talvez pudesse ter sido previsto; com a análise um pouco mais cuidadosa do mercado internacional.

Os produtores chineses entraram para realmente conquistar seu espaço, sua fatia do mercado almejado.

Além de oferecer produtos com qualidade compatível com os preços praticados, a China possui população bastante numerosa (1.300.000.000 hab.) e também pode contar com mão-de-obra que ainda recebe salários bem menores quando comparados aos salários que seus colegas nos países tradicionais fornecedores de calçados recebem. (Itália; Brasil; França; Espanha; Alemanha).

Mesmo que muitos estudiosos do fenômeno aleguem que os salários estão em alta nas principais cidades chinesas, o que não deixa de ser verdade, não podemos esquecer da disciplina e determinação do governo chinês demonstradas quando precisa seguir determinações, atingir metas que foram definidas como necessárias à nação, e do grande contingente de recursos humanos que podem ser recrutados á qualquer momento, e que após pequeno período de treinamento formal, completados pelo aprendizado prático na linha de produção, podem ser considerados aptos para iniciar atividade produtiva.

Se não houvesse acontecido a entrada desse novo concorrente na indústria calçadista mundial, o Brasil estaria exportando muito bem, talvez mais que no último ano, à despeito do câmbio em sua atual relação com o dólar americano, aproximadamente dois reais são equivalentes a um dólar.

Mas os acontecimentos são muito dinâmicos e geralmente não ocorrem da forma como seria o ideal esperado, sendo necessário portanto, que os produtores em geral e em particular os produtores da indústria de calçados brasileira, continuem nessa luta de procurar meios de conseguir o sucesso, à despeito das dificuldades e entraves do contexto brasileiro, procurando aumentar a intensidade da luta por meio de armas as mais eficazes e modernas.

E além dessas armas, as pesquisas apontaram para a união para fortalecer os produtores, incluindo união com produtores internacionais, e também os próprios concorrentes.

O mais importante é lutar para evitar que mais empresas cessem suas atividades; não deixar cair ainda mais o nível de ofertas de emprego, provocadas por fechamento, falência, diminuição drástica do volume de pedidos de compras; em muitos casos perder o talento, a arte contida na mão-de-obra especializada principalmente nos calçados de couro, masculinos e femininos, alguns destes, verdadeiras obras de arte.

O momento sugere aos empresários a realização de: acordos para exportar; prestar maior volume de serviços especializados nas faixas de mercado média e média alta para marcas famosas, como meio de aprendizado mais rápido para a internacionalização; formar joint ventures em larga escala, relocalizar parte da produção da empresa, enfim soluções mais atuais, mais modernas do que apenas melhorar as áreas de produção, da qualidade, dos estoques, do planejamento, de instalações mais racionais.

As atividades comerciais apesar de estarem em desenvolvimento precisam de muito maior agressividade, velocidade. A tendência mundial, pesquisada pela ANCI - Milão, aponta para aumento da comercialização via marcas próprias e por meio de cadeia de distribuidores.

Como ação inicial da nova ofensiva, os empresários brasileiros devem sempre estar atentos ao que está ocorrendo na China, principalmente no setor de calçados. Sabe-se que em matéria de sapatos, o Brasil ainda é melhor que a China em qualidade, design e, principalmente na criatividade.

O sapateiro chinês é uma mão-de-obra repetitiva, o brasileiro tem capacidade de criação, com marcas conhecidas, que podem vir a influenciar as tendências da moda, à princípio regional.

Muitos empresários, executivos, estudiosos do setor indicam a grande validade do investimento das empresas brasileiras na marca própria; algumas já estão praticando.

Os resultados ainda não são convincentes, mas é só questão de tempo e acerto na região para o lançamento da marca própria; é claro que quem se aventurar a lançar uma marca de sapato masculino em mercado que já é atendido por exemplo pelos calçados da marca “Giorgio Armani” (uomo), Moreschi, ou Pal Zilleri por exemplo, está iniciando de uma forma que será extremamente traumatizante em termos de aceitação e conseqüentes vendas.

Outro ponto interessante é que pode ser de um desfecho de certa forma previsível, mas não desejado o fato de que aquelas empresas que estão atualmente trabalhando como empresas terceirizadas para compradores estrangeiros; se não tiverem um plano estratégico de emergência, poderão ficar sem aviso prévio e sem muito tempo para recuperação, sem os seus contratos de prestação de serviço, por terem sido trocadas por produtores chineses, ou por produtores que ofereçam mais vantagens.

Sempre devemos lembrar que os clientes não são fiéis, os fornecedores não são fiéis, sendo fiéis apenas à situação comercial do momento que possibilite a maior vantagem financeira.

Nesse estudo onde foi selecionada a indústria calçadista estabelecida no *cluster* da cidade de Franca, onde verifica-se a presença numerosa e concentrada de empresas fabricantes de calçados, como também de indústrias de apoio e indústrias e organizações relacionadas diretamente com a atividade predominante no *cluster*, a produção de sapatos masculinos, formando grande e integrado sistema produtivo concentrado na mesma região geográfica.

A aglomeração de produtores, como foi apontado no capitulo três, é capaz de gerar economias externas incidentais aos produtores locais que se beneficiam da concentração geográfica por meio de incrementos importantes na sua capacidade competitiva.

No caso da indústria calçadista brasileira, na aglomeração de Franca uma das aglomerações mais importantes no Brasil, tais economias externas incidentais podem ser claramente identificadas, pela presença de um ainda grande contingente de trabalhadores especializados e com habilidades específicas, pela atração de fornecedores especializados e pela continuidade, apesar da época ser de enormes desafios da ocorrência e de transbordamentos (*spill-overs*) de conhecimentos, principalmente para o exterior.

Todavia, as vantagens competitivas da aglomeração não se justificam apenas pelas economias externas incidentais, já que os produtores podem incrementar ainda mais tais vantagens por meio de ações conjuntas.

O exame da aglomeração de Franca, revela que tal fenômeno é praticamente inexistente, ou seja, não ocorrem atividades decididas em conjunto.

Observou-se na pesquisa, uma grande resistência dos produtores em estabelecer práticas mais freqüentes de interação e cooperação entre eles.

Especialmente quando se tratam de ações multilaterais, comandadas, por exemplo, por organismos locais ou associações de classe, tal resistência apareceu forte, de forma incisiva.

A única exceção importante identificada diz respeito às interações do tipo usuário-produtor, já que as empresas fabricantes de calçados têm procurado estreitar suas relações com seus fornecedores de componentes e serviços, tarefa que é facilitada pela concentração dos produtores.

Conclui-se portanto que a indústria calçadista brasileira, ou melhor, as empresas que possuem unidades nas aglomerações do setor, em especial em Franca, são capazes de incrementar sua competitividade apenas em razão do aproveitamento das economias externas que são geradas dentro da estrutura produtiva do *cluster*.

Todavia, não se pode esquecer a forma como se estruturam os contatos e acordos com agentes estabelecidos fora do *cluster*, que são principalmente nas atividades relacionadas com a comercialização dos produtos.

Foram observadas diferenças significativas na forma de comercialização do produto fabricado em Franca, entre o mercado doméstico e os grandes mercados internacionais.

São também diferentes na organização das cadeias produtiva e de distribuição dos calçados, dependendo do destino da produção.

Com relação às exportações é de grande importância a inserção brasileira no mercado internacional, notadamente nos Estados Unidos, para onde são destinadas duas terças partes das vendas externas dos produtores brasileiros, sendo essas exportações efetuadas por agentes de exportação que cuidam da comercialização e distribuição dos calçados adquiridos em Franca.

Esses agentes, portanto, assumem a tarefa de encomendar e expedir o produto para os grandes compradores internacionais, que são os verdadeiros “donos” , são os comandantes do processo.

E nesse relacionamento comercial, os produtores de Franca são o elo mais frágil da cadeia, de modo que são obrigados a atender todos os requisitos dos compradores, que definem desde os atributos básicos do produto até o seu preço.

A capacitação dos produtores permite às empresas participar da cadeia produtiva global do setor. Todavia, sua subordinação aos interesses do capital comercial internacional não lhes permite se apropriar do valor que foi agregado ao calçado durante o processo de produção.

Portanto, para propor uma estratégia competitiva para a indústria calçadista brasileira, focalizada na indústria de calcados masculinos do cluster de Franca; SP, foi realizado o presente estudo baseado em grande parte no Brasil, e completado por levantamento de dados, informações, impressões, tendências que incluíram principalmente entrevistas com os principais atores do cluster calçadista de Verona na Itália. A Proposta está apresentada no capítulo 9, do texto desta tese (próximo capítulo).

A análise e comentários específicos sobre os resultados obtidos da pesquisa em Franca, serão à seguir apresentados:

Com relação a abertura comercial e manutenção da sobrevalorização cambial, as empresas produtoras de calçados de Franca, sofreram forte impacto nos resultados desde o início da valorização cambial do real; principalmente aquelas que atuam na faixa média alta de preços, que possuíam contratos de exportação para fornecimento em quantidades, preços e prazos pré-estabelecidos, impacto que varia com o porte da empresa, com a faixa de preços praticados e com os mercados em que atuam.

Muitas conseguiram renegociar parte da diferença provocada pela defasagem cambial, o que amenizou um pouco o problema; outras fizeram operações de importar calçados chineses da faixa baixa de preços para revende-los no país, e assim tentar cobrir ou amenizar os efeitos negativos.

Empresas que atuam na faixa média de preços também foram afetadas negativamente, a maioria dessas empresas ainda não atingiu valores significativos de exportação, salvo exceções. Os calçados que essas empresas produzem passaram a concorrer mais frontalmente com os calçados de couro fabricados pelos chineses.

Todavia, as importações de calçados masculinos de couro, da faixa de ´preço média, ainda não chegaram a representar uma participação significativa no Brasil, o que não significa que assim vai permanecer, apresentando a tendência de aumentar, tendo essa empresas sentido menos o efeito até o momento, em comparação com as empresas que atuam na faixa baixa de preços.

A maneira mais segura e recomendada para a busca de maior chance de rentabilidade mesmo que mínima sob o enfoque desta proposição, é buscar a prática da estratégia genérica dos menores custos, que de acordo com Porter (1986) sempre devem ser almejados.

A proposição da relocalização independente do porte da empresa foi confirmado entre as empresas que atuam na faixa alta de preços; parcialmente confirmado entre as que praticam a faixa média, e totalmente rejeitado pelas que atuam na faixa baixa de preços.

O maior entrave apontado foi o da diferença cultural, que desanima, bloqueia muitas iniciativas. Acreditam ser a atividade da produção dos calçados muito ligada à cultura, aos costumes, que também atuam fortemente no dia a dia de qualquer organização; no gerenciamento, no comportamento da organização como um todo, e em sua relação com o ambiente.

Uma recomendação neste caso, seria procurar realizar: acordo, contrato de vendas, produção, projetos, uma joint venture de qualquer natureza com empresa que tenha a cultura o mais próxima da brasileira da região de Franca.

A relocalização tem enorme chance de ser bem sucedida se puder ser um dos itens participantes do acordo; o objetivo principal é a manutenção da empresa no mercado, além de se conseguir grande flexibilização proporcional nas negociações de preços apoiadas pela redução dos custos na relocalização.

Uma variação, uma alternativa para a relocalização para quem teme ainda qualquer acordo produtivo, comercial, e outros com culturas muito diferentes, pode ser iniciar participando de uma organização virtual para produção de calçados, inclusive de âmbito internacional.

E a **Relocalização Invertida** (expressão criada pelo autor da tese) pode ser uma excelente forma de abordar o problema da aceitação, ou realização de relocalização produtiva, que se trata da empresa sediada em Franca relocalizar sua produção dentro de suas próprias instalações, sob novo desenho de layout da área da fabricação, novo fluxo para o processo, novos padrões para a qualidade; e outros itens ligados à produção dos calçados, que necessariamente deverão provir de um ou mais parceiros, numa provável joint venture, que sejam mais avançados em termos de produto e produção, e tenham a cultura muito próxima dos produtores de calçados de Franca, pois o forte elo cultural que existe entre etnias próximas, vai favorecer muito a que seja bem sucedido o empreendimento deste tipo.

Com a vantagem de poderem ser aproveitados os serviços dos mais talentosos sapateiros do *cluster* para atuar na confecção de calçados de primeira qualidade, sapateiros esses trabalhando em parceria e assessorados pelos especialistas das empresas estrangeiras, para facilitar as vendas para o exterior.

Não importando nessa fase que a marca seja uma já famosa no mercado internacional, ou seja uma marca internacional totalmente nova.

Havendo também por parte da empresa estrangeira que estiver se relocalizando, a não necessidade de se preocupar com instalações físicas da fábrica, com administração da mão-de-obra, e outras atividades que seriam obrigatórias numa relocalização sem parceiro.

No caso da proposição da adoção da terceirização, as que atuam na menor faixa de preços, não terceirizam.

As empresas das faixas média e média alta de preços terceirizam como forma de abaixar os custos da produção, mas alegaram que houve problemas de qualidade no início das operações, problemas que foram resolvidos com trabalho conjunto, parceria e treinamento.

Todas que utilizam a estratégia da terceirização, o fazem principalmente nas operações do pesponto e do corte, o que de acordo com Porter (1986), é uma forma de reduzir os custos. Tendo sido esta proposição confirmada para as faixas de preço médio e médio-alto.

Com respeito a proposição do projeto de calçados masculinos de médio e baixo preços terem projetos simplificados e padronizados para reduzir custos, e aumentar a produtividade: De uma maneira geral, as empresas acreditam não ser possível a fabricação totalmente automatizada, mas pode ser que algo possa ser feito com relação a automatizar por partes grandes setores do calçado, o que poderia também reduzir custos. Tendo essa proposição sido confirmada parcialmente, ou não confirmada no caso da faixa média alta de calçados.

A proposição do projeto em conjunto no âmbito do *cluster,* ou seja um projeto que envolva todos os componentes do cluster, ou sua maioria, teve confirmação quase que unânime, mas paradoxalmente, representante do órgão representativo das empresas calçadistas alertou para o fato de responderem assim politicamente, mas na pratica acontecer justamente o contrário, não havendo adesão significativa a qualquer projeto que seja diferente da participação conjunta em feiras.(?).

A proposição da contratação de joint venture com empresa em estágio mais avançado, foi confirmada pelas empresas atuantes nas diversas faixas de preços, algumas citando diretamente a joint venture com os italianos, mas também lembrando que chegam querendo dominar tudo, e que esse ponto precisaria ser

bem negociado desde o início, nos primeiros contatos, deixar tudo bem claro e definido, cada um com sua parte de responsabilidade e de atividade.

Um acordo deste tipo, poderia trazer além dos benefícios citados nos comentários da proposição sobre a relocalização, um fator de grande importância para os envolvidos na relocalização invertida; a possibilidade de aumentar o nível da qualidade dos processos produtivos e dos produtos.

A proposição da constituição ou participação em rede de empresas virtuais, não foi confirmada pelas empresas que atuam nas faixas baixa e média baixa de preços, mas foi confirmada pelas empresas que atuam na faixa alta de preços.

A possibilidade da participação em empresas virtuais depende das empresas conhecerem melhor do que se trata esse tipo de organização, e o passar do tempo poderá facilitar esse maior conhecimento e melhor aceitação da organização virtual.

As empresas atuantes nas faixas média e média alta de preços, acreditam que existe necessidade de maior preparo e maior quantidade de “traders” bem preparados, com bons conhecimentos do produto, além de excelentes conhecimentos do mecanismo dos negócios internacionais.

A Relocalização Invertida, que pode conduzir a contratos de joint ventures, além de utilizar a estratégia do custo mais baixo para a categoria, utiliza a estratégia da diferenciação do produto.

A pesquisa na Itália, no Distrito Calçadista de Verona, foi dirigido para a elucidação, ou esclarecimento de como estavam tratando o problema da relocalização, como forma de estratégia competitiva de baixos custos, e para todas as entrevistas o assunto abordado foi esse, com a seguinte forma de abordagem:

Como enfrentar o desafio da concorrência dos produtores chineses de calçados ?
Qual o futuro da Indústria calçadista Italiana ?

Os resultados da pesquisa foram surpreendentes, e todos que se dispuseram a atender para a entrevista em suas empresas no distrito de Verona, o fizeram com menos ou mais tempo, mas atenderam os objetivos da captação de informações adicionais, mais atuais para junto com a situação pesquisada no Brasil, ser elaborada a proposta de estratégia.

Todos os entrevistados foram unânimes em considerar a relocalização, uma das melhores decisões estratégicas, apesar de alguns fracassos. Três dessas entrevistas forneceram informações muito interessantes e até com bom nível de aprofundamento teórico e pratico.

Em suas declarações o Sr Oliosi comenta sobre os dois tipos de relocalização praticados pelas empresas do cluster de Verona; a relocalização direta e a indireta, além dos problemas com a burocracia dos locais da relocalização; mas também evidencia os pontos fortes dos dois casos (vide Pesquisa em Verona, pagina 181); do Sr D´Arcano, e do Sr Pinamonte.

Nota-se que a relocalização acompanhada por exemplo de um acordo Joint Venture, de empresas italianas para o cluster de Franca, dependendo dos negociadores poderá ser uma solução estratégica simples, mas eficaz, pois as fábricas já existem, terá muito menor custo de implantação, trará benefícios interessantes para os dois lados, e ajudará a que esses dois clusters Franca e Verona, venham a constituir um acordo pioneiro, um "balão de ensaio" para testar a eficiência e a eficácia de futuros acordos.

A prática é muito interessante para conseguir abaixar os custos da operação como um todo, tornando os envolvidos mais fortalecidos para os próximos anos.

Os acordos, sistema da efetivação dos processos, deverão ter a participação e liderança do Distrito Verona na Itália, e do Sindifranca e/ CIESP-FIESP no Brasil, para acelerar, dar maior vulto ao empreendimento conjunto, que pode vir a ser uma marco histórico na evolução da indústria calçadista mundial.

Os *clusters* devem sempre continuar a ser envolvidos, para além de se poder aproveitar as vantagens naturais, como as economias internas, externas, troca de informações tecnológicas, e outras, pode ser um bom momento para que se tente

novamente promover maior união e participação dos membros dos clusters na vida e nas decisões do grupo.

O capítulo seguinte apresenta a Proposta da Estratégia Competitiva para enfrentar os produtores chineses de calçados, que se baseia na teoria de Porter (1986) e nas informações obtidas na pesquisa.

9. PROPOSTA DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Como ilustrado no texto, o problema é mais complexo do que aparenta, pois a indústria calçadista opera com diferentes níveis de qualidade equivalentes a pelo menos cinco faixas diferentes de preços. (Pinamonte 2006).

Existem na prática reconhecida do setor as faixas: baixa (7 a 15 US$); média baixa (15 a 30 US $); média (30 a 70 US$); média alta (70 a 100 US $) e alta (100 US $ para cima), o que obriga qualquer proposta estratégica levar em consideração esta característica, e conduz a um desdobramento dessa proposta em duas partes explicitadas à seguir:

9.1 PROPOSTA – Parte I.

Caso das empresas calçadistas que atuam nas faixas baixa, média baixa e média de preços.

Nas faixas baixa e média baixa, o fator preço ocupa lugar preponderante, foi na faixa baixa que os produtores chineses de calçados iniciaram a investida nos mercados mundiais, e nela ainda permanecem, apesar de já estarem ingressando nas faixas média baixa e média de preços; com valores bem abaixo dos concorrentes.

Se for essa a área na qual a empresa deseja investir, ou seja, num mercado onde o preço é o fator mais importante, deverá investir muito em tecnologia; organização; pontos de vendas, etc para que possa ser eficiente.

E principalmente utilizando o recurso de **relocalização** produtiva, para alguma região que ofereça condições vantajosas de: instalações; impostos; taxas; e principalmente mão-de-obra, disponível para ser contratada com salários que representem custos bem menores do que os do lugar da instalação atual.

Podendo estar esse lugar tanto dentro das fronteiras do país como no exterior. Dependendo das dimensões do negócio, pode ser considerado tanto local no exterior próximo, como muito distante como a China.

Na relocalização a empresa passa a fazer parte de um outro *cluster*, ou de uma outra cadeia de produção, e também pode continuar no *cluster* de origem aproveitando-se de todas as vantagens que esses aglomerados oferecem. A opção pode também ser pela mudança total, permanecendo apenas a parte diretiva original da empresa (como o caso da empresa Effegi, visitada em Verona).

Apresenta-se novamente o quadro 14 que relaciona os fatores críticos com a possibilidade de sucesso da empresa de acordo com a faixa de preço que atua no mercado.

FATORES	ALTA	MEDIO ALTA	MEDIA	MÉDIA BAIXA	BAIXA
PRODUÇÃO (Qualidade)	4	3	2	1	1
PRODUÇÃO (Quantidade-Volume)	1	2	4	4	4
PREÇO	1	2	3	4	4
SERVIÇO	4	3	2	2	2
REDE DE VENDAS	4	4	4	4	4
CRIATIVIDADE PRODUTO	4	3	2	1	1
MARCA	4	3	2	2	2
NEGÓCIOS DIRETOS	4	3	2	1	1

FONTE: ANCI - PAMBIANCO

Quadro 14: Fatores Críticos de Sucesso

"Os fatores críticos para o sucesso variam diretamente em função dos segmentos nos quais a empresa está competindo"

A **Relocalização Produtiva** tem sido experimentada por empresas calçadistas brasileiras desde a década de 90, primeiramente de forma tímida, e em seguida com maior adesão principalmente por empresas do *cluster* do vale do Rio dos Sinos.

No cluster de calçados masculinos de Franca, alvo deste estudo percebeu-se que a adesão não foi muito grande, não houve muita motivação para partirem para este tipo de empreitada, sendo que apenas 10 empresas das 700 que estão no *cluster* optaram pela relocalização total ou de parte das suas linhas de produção.

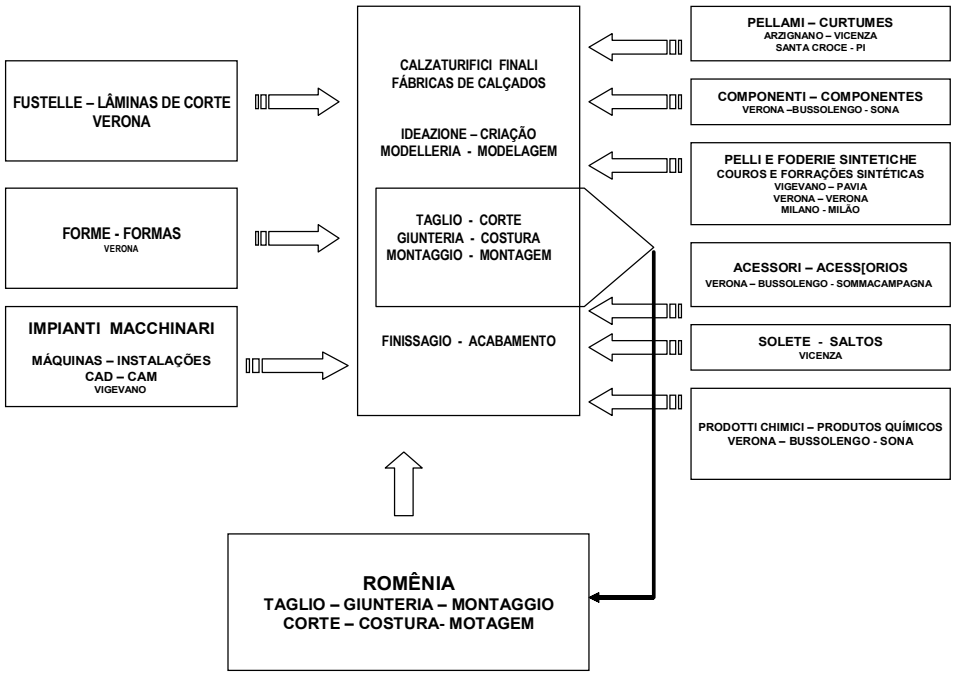
Esta relocalização pode ser feita na forma de joint venture com um parceiro do local da relocalização, ou por meio de investimento direto, sem parcerias.

Pode também ser parcial ou total; na relocalização parcial (vide figura 11) só se desloca parte das atividades produtivas, notadamente as que possuírem maior necessidade de mão-de-obra como: corte; costura; montagem do corpo do sapato. Ou pode ser total, que além das atividades citadas inclui a montagem total do calçado.

Exemplo de rede produtiva da indústria calçadista de Verona – Itália que pratica a relocalização produtiva total ou parcial em grande parte dos casos.

Normalmente, Verona tem realizado relocalização produtiva nos países como Romênia, Albânia e Croácia.

O maior volume, quase 90% do total tem sido realizado com a Romênia.



FONTE: ROMANIA CHIAMA VERONA – CCV

Figura 11: Rede Produtiva da Indústria de Calçados do *cluster* de Verona

Portanto, a relocalização apesar de já estar sendo praticada há quase uma década, ainda não convenceu os empresários do *cluster* de Franca, de que pode ser uma pratica interessante, se for bem conduzida.

E essa prática é a estratégia competitiva proposta para as faixas de preço citadas nesta primeira parte da proposta, com a ressalva que só trará benefícios e poderá facilitar a concorrência com os chineses no mercado mundial, se for bem conduzida.

Vantagens da Proposta – Parte I

Além de poder concorrer com preços adequados à participar da competição mundial, as empresas que assim agirem poderão:

1. Ingressar num novo cluster, ou iniciar um;
2. Desenvolver clientes novos, na região da relocalização;
3. Desenvolver rede de distribuição no local;
4. Suportar (se necessário) a operação original por tempo proporcional ao sucesso da relocalização.

9.2 PROPOSTA - PARTE II "A RELOCALIZAÇÃO INVERTIDA"

Esta segunda Proposta é inédita e nasceu de uma composição real de várias condições e idéias desenvolvidas no Brasil e na Itália; é adequada para as empresas de todo porte que estejam atuando nas faixas média e média alta do mercado (foi inspirada no ambiente do cluster de calçados masculinos de Franca, mas pode dentro da adequação de condições específicas, ser realizada nos outros aglomerados produtivos de calçados brasileiros, com as respectivas regiões parceiras culturais).

Destina-se a recomendar a realização de acordos *Joint Ventures* em que a empresa estrangeira se **Relocaliza** no Brasil, e **não o contrário**, sendo esse fator a grande diferença em relação à relocalização normal.

Enunciado da Proposta

"Promover parcerias entre empresas brasileiras instaladas em Franca, preferencialmente de propriedade ou dirigidas por ítalo – brasileiros, que atuem na mesma faixa de mercado, privilegiando os pontos fortes dos participantes; tais como do lado brasileiro: mão de obra barata, matéria prima em abundancia, capacidade produtiva de qualidade; e do lado dos italianos: design, tecnologia, gestão da produção e extensa e reconhecida capacidade de negociação e exportação."

A recomendação para as empresas brasileiras estabelecerem parcerias com empresas de propriedade ou que tenham italianos ocupando cargos de destaque se deve a observações da pesquisa de campo, em que, de maneira genérica há forte restrição e um certo temor devido às diferenças culturais e a liderança no mercado mundial exercida pelos italianos.

As suspeitas e dúvidas poderiam ser diminuídas e superadas por meio de contratos bem elaborados entre parceiros, que neste caso teriam mais facilidade de se entenderem.

A *Joint Venture* se coloca como uma forma vantajosa de acordo, em que as características da parceria ficam bem determinadas, e respeitada a individualidade das empresas. Essa possibilidade foi discutida, durante a pesquisa, com o c*luster* de Verona.

No caso analisado no Brasil, o *cluster* de Franca, a grande maioria dos empresários é de origem italiana da região do Veneto, no nordeste italiano.

A tradição dos habitantes do Veneto, é a tradição dos "contadini" (camponeses, agricultores), que desde início da colonização da região (na Itália) já trabalhavam produzindo por conta própria, mantendo também costumes, valores, crenças, formação religiosa, respeito e fortalecimento da sociedade pela valorização da "família", portando consigo a semente do empreendedorismo, sendo que aproximadamente em cada quatro habitantes do Veneto, no mínimo um é empresário.

Durante todo o tempo do grande sucesso dos "distretti" as empresas instaladas no "distretto di Verona", a exemplo de outras regiões italianas, competiam e ainda grande parte delas compete ferozmente, motivados pelo espírito empreendedor, contradizendo o conceito difundido que as empresas de um distretto, se completavam na produção, no projeto, nos processos, no marketing e vendas, sendo essa a grande vantagem competitiva apregoada por Porter (1995) com relação à proximidade provocada pela instalação da empresa em um distrito, existindo, portanto, muito mais competição do que cooperação, o que, todavia ainda em alguns casos pode acontecer em casos isolados, mas não é a regra, sendo exceção.

Acredita-se muito na força de trabalho e no espírito empreendedor do ítalo - brasileiro, pelas suas realizações e conquistas dentro e fora do Brasil.

Considera-se que pode ser o parceiro ideal para o empresário italiano no setor de calçados entre outros, pois tem a mesma origem, mesma etnia, as mesmas crenças, valores, educação, formação civil e religiosa, fatores que sem dúvida podem contribuir decisivamente para o sucesso dos empreendimentos, e que devemos pensar seriamente na possibilidade da constituição de empresas ítalo-brasileiras para a indústria calçadista brasileira poder ascender rapidamente a um nível de maior qualidade e preço; e a indústria italiana consolidar a liderança nas faixas

média e superior da indústria calçadista mundial, podendo dessa forma enfrentar com armas bem fortes a concorrência, com possibilidade de flexibilizar os preços finais dependendo do negócio, sem prejudicar ou colocar em risco a operação.

Todavia, as empresas instaladas nos distritos, ou clusters, tanto italianas como brasileiras, entre as principais perdedoras no embate com a China precisam se convencer, interna e externamente, que devem unir-se e começar a trabalhar juntas, em equipes, grupos de trabalho, consórcios, *joint venture,* nesta fase tão crítica que passa a indústria calçadista do ocidente.

É preciso buscar novas organizações, aparatos, ferramentas, tendo em vista que aqueles adotados até agora não surtiram os efeitos esperados.

A agressividade dos produtores chineses no mercado mundial, que em grande parte é conseguida com recursos que não respeitam muito a ética, os direitos trabalhistas, o meio ambiente, e que são impraticáveis na Itália e no Brasil; obriga os produtores brasileiros a pesquisar e experimentar outras formas criativas para o enfrentamento comercial.

Precisam fortalecer-se, mais do que nunca as empresas devem aprender a trabalhar em redes de produção, procurando deixar de lado (difícil tarefa) o orgulho do produto completo próprio, da marca própria, para fazer parte de rede do setor de fabricantes que podem gerar um grupo de produtos, sendo a participação de cada empresa relativa a uma parte do produto, e não mais a um produto inteiro. Sendo a marca, uma marca coletiva, ou a marca de uma empresa maior que se responsabilizar pelo negócio.

É necessário criar novas capacidades logísticas de fornecimentos e distribuição.

Estabelecer dentro da rede, cooperação em que determinada linha de calçados seja produzida pelo fabricante mais qualificado, em parceria com os diversos produtores de componentes participantes da rede, diminuindo a parcela de concorrência nociva interna, fortalecendo dessa forma o abaixamento dos custos, que irá favorecer na concorrência no mercado mundial.

E para distribuir os produtos, além de organizar extensa rede no Brasil, para cuidar da nova empresa constituída pela *Joint Venture* produtiva, a recomendação é realizar outra *Joint venture* com empresa sediada em mercado externo alvo, por exemplo nos EUA, da seguinte forma:

Empresas brasileiras: Recebem a tecnologia para a produção de calçados da faixa media e alta na forma de treinamento para "*up-grading"* de: suas áreas produtivas, da qualidade, e outros setores operacionais da produção.

Ficam responsáveis pela produção com padrão internacional de acordo com o sistema de produção que gera o "*Made in Italy*", acontecendo assim uma sinergia muito interessante, da já bem desenvolvida mão-de-obra brasileira com o *know-how* italiano para produzir com padrão internacional.

O custo da mão-de-obra deverá obra fica bem abaixo dos valores pagos no distrito de Verona; e desta forma habilita-se os parceiros brasileiros e italianos a oferecer produtos de alta qualidade, diferenciados à preços mais baixos que os atualmente praticados.

Empresas Italianas: Nesta fase inicial se ocupariam de fornecer o *know-how,* a tecnologia, os modelos da estação, que teriam uma vantagem muito grande em termos de inovação e diminuição dos custos, pois as estações são defasadas entre o Brasil e a Itália e desta forma, quando está acabando uma estação na Itália, é o início desta estação aqui no Brasi.

E os modelos, produtos, podem ser vendidos pela empresa *Joint Venture*, com vantagem grande no preço, atualização e maior qualidade.

A equipe brasileira poderá dar continuidade na produção sem grandes atropelos, recebendo da Itália, no início da estação no Brasil, calçados prontos; partes; conjuntos; moldes; que podem suportar as vendas do início de cada estação até a fábrica brasileira atingir possibilidade de fornecimento, e assim sucessivamente.

Empresas na América: Deverão se constituídas como *Joint Ventures* para a distribuição do produto, para que a produtora original tenha controle das ações comerciais, um dos segredos do sucesso.

Deverão desenvolver o máximo do mercado, atingindo com eficácia as lojas de departamentos que são canais muito importantes nos EUA para o desenvolvimento de distribuição de produtos diversos. Incluindo os calçados (vide estudo da ANCI).

O volume produzido não teria necessariamente que ser alto, e por outro lado, os produtos teriam à princípio, Marca Famosa Mundial, qualidade excelente e preços competitivos para sua faixa de atuação.

Observações Importantes

1. Este processo alvo da proposta estratégica, para maior chance de sucesso deve contar com a participação e apoio das entidades, e órgãos representativos do cluster, como o Sindifranca, CIESP, e outros.

2. Uma alternativa para a empresa que tiver muito receio dos envolvimentos com negócios do vulto de uma *Joint Venture* internacional, poderia iniciar participando de uma "Empresa Virtual" como um dos membros dessa organização.

Apesar deste estudo ter captado a tendência, o que mais tem sido realizado em termos de busca de estratégias para continuarem atuando no mercado da indústria que pertencem os produtores de calçados estabelecidos em clusters em todo o mundo, sempre estão surgindo várias outras formas, particularizadas, regionais, combinando regiões internas ou externas aos clusters e aos países, que orientarão os rumos, os destinos da indústria de calçados.

Os mercados mais sofisticados tem certa fidelidade às marcas mais famosas, de "griffe", este fato acontece no mundo todo.

Este fato pode ser uma boa possibilidade para os produtores brasileiros, confirmarem a posição de boa qualidade nos produtos, com consolidação na atuação em faixa de preço média alta, e aos poucos ir ascendendo para nichos de mercado da faixa alta, onde poderão ter um pouco mais de segurança, enquanto essa vantagem competitiva do produto melhor desenhado, sofisticado não for alcançado pela concorrência chinesa..

Todavia, é fundamental os produtores instalados no *cluster* de Franca: conseguirem maior união; rever suas posições de muitas marcas regionais para, em parcerias iniciarem projetos cada vez mais no âmbito do cluster como um todo, fortalecido e apto a enfrentar os desafios do mercado internacional; gerar projetos que envolvam formação de empresas virtuais, joint ventures, etc., utilizando muito mais a força dos clusters como forte arma na batalha cotidiana do mercado.

O produtor de calçados não descuidar de estar sempre preparado para a batalha, se quiser poder ter alguns momentos de paz.

Este trabalho sem dúvida não esgota o assunto desta possibilidade de enfrentar o desafio da concorrência com astúcia, com estratégia competitiva adequada para cada caso, cada momento.

Possibilitando a continuidade dos estudos em diversos aspectos que foram evidenciados.

MARIO BIMBATTI

MARÇO 2007

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABICALÇADOS. **Resenha Estatística ,**2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.

2. ALCÂNTARA, E. et all. **China–Reportagem Especial da Revista Veja,** São Paulo: Abril, ago. 2006.

3. ANCI – Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani – **L' industria Calzaturiera Italiana 2004**, Milano: ANCI Servizi, 2005.

4. ANDERSON,G.Industry **Clustering for economic development**. Economic Developmen,Review,1994

5. ARNOLD e HARTLING. **Virtuelle Unternehmen:Begrifsbildung - und diskussion.** Arbeitspapier der Reihe Informations **-** und Kommunikations system als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen, 3, 1995.

6. ASSINTECAL - **Diversos informes** – 2005 / 2006.

7. A GAZETA MERCANTIL, **Economia / Indústrias ;** 2005, 2006.Diversos Exemplares.

8. AMATO NETO, J. **Productive cooperation networks as a competitive advantage for small and medium size firms in the State of São Paulo**, 44° ICSB – International Conference of Small Business, Nápoles, Itália, 1999 jun.

9. AMATO NETO, J. **Redes de cooperação e clusters regionais de pequenas e médias empresas industriais (PME's**): o caso do Estado de São Paulo-Brasil. Working Paper, 2000.

10. AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais** – **Oportunidades para Pequenas e Médias Empresas**, São Paulo: Atlas, 2000 a

11. AMATO NETO, J. **Manufatura Classe Mundial – Conceitos, Estratégias, Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

12. AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações – Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

13. ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER,J. **How to Promote Clusters**: **Experiences from Latin America,** World Development,v27, nr 9 , 1999.

14. BAGNASCO, A **Tre Italie.: La problematica Italiana dello Sviluppo italiano**. Bologna: Il Mulino,1977.

15. BAGNASCO, A . **Firms and Society in Local Development: Lessons from Italian experience**. Italy: United Nations Industy evelopment Organization, 2000.

16. BARTEZZAGHI, E. **Organizzare le PMI per la Crescita,** il Sole 24 Ore, 1999.

17. BARTEZZAGHI, E. **Migliorare le Reti di Fornitura.** Milano: Franco Angeli, Politécnico di Milano, 2002.

18. BATSON, A. **A China torna-se potência das autopeças**. The Wall Street Journal Americas; 02.08.2006., pag b8.

19. BECATTINI, G. **The Development of Light Industry in Tuscany: An Interpretation.**Economic Notes, 1978.

20. BECATTINI, G. **Mercato e Forze Locali: il distretto industriale.** Bologna: Il Mulino, 1987.

21. BECATTINI G. **he Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion,** in Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy, ILO, Ginevra, 1990.

22. BECATTINI, G. **Distretti Industriali e Made in Italy.** Torino: Bollati Boringhieri,1998.

23. BECATTINI,G. **Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico.** Torino, Rosenberg & Sellier, 1999.

24. BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. **A typology of networks: flexible and evolutionary firms**. *Research Policy*, 1998.

25. BELUSSI, F. et al. **Innovazione tecnologica ed economie locali: il caso del Veneto.** Milano: Franco Angeli Libri, 1988.

26. BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. **Models of localised technological change. In: BELUSSI, F.; GOTTARDI,G., org. Evolutionary Patterns of local industrial systems: towards a cognitive approach** to the industrial district. Aldershot: Ashgate. 2000.

27. BIMBATTI, M. **Análise da Competitividade da Indústria de Calçados de Couro Bovino da Cidade de Franca / SP,** Dissertação de Mestrado – Universidade Paulista. São Paulo, 2001.

28. BYRNE, J. A . **The virtual corporation.** Business Week, feb, 1993.

29. BORGES, T. J. **A Indústria do Couro em Franca,** Franca: Mimeo, 1996

30. BRANDÃO JR, N. **China provoca perdas de US$ 1,5 bilhão ao Brasil,** O Estado de São Paulo; Economia - Comércio Exterior , pág B5, 27-09-2006.

31. BRUSCO, S. **The Emilian Model: productive decentralisation and social integration.** Cambridge Journal of Economics, v 6, n 2, p 167-184, june 1982.

32. CAGLIANO R., CAPELLO R., SPAIRANI A. **Il Benchmarking dei Sistemi Territoriali – Best Practice Territoriali e Gestionali nelle Aree Liguri di Piccola Impresa.** Milano : Franco Angeli, 2001.

33. CAGLIANO. R. et all. **Small firms under microscope: international differences in production / operations management practices and performance.** London: Integrated Manufacturing Systems, vol 12, n7, dec 2001.

34. CAMAGNI R. (a cura di). **Innovation Networks: Spatial Perspectives,** London: Belhaven-Printer, 1991.

35. CAMAGNI R., RABELLOTTI, R. **Footwear Production Systems in Italy: a dynamic comparative advantage,** RATTI R., BRAMANTI A., GORDON R. (a cura di), **The dynamics of innovative regions,** Ashgate, Aldershot, pp. 139-164, 1997.

36. CAMAGNI R.,CAPELLO R. **Apprendimento Collettivo e Competitività Territoriale**. Milano: Franco Angeli, 2002.

37. CARVALHO, M.; LAURINDO, F.J.B. **Clustering and New Product Development: a Brazilian Case,** In EUROMA, 2002.Copenhagen.EUROMA 2002 – Operations management and Economy. Copenhagen: Copenhagen Business School and Aalborg University, 2002.

38. CHANDLER JR, A. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. Harvard: Belknap, 1990.

39. CHIACHIRI FILHO, J. **Do Serrato do Rio Pardo à Vila Franca do Imperador,** Tese de Doutorado: F F C L / Franca, 1974.

40. CHIZZOTTI,A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez,1991.

41. CHORINCAS, J. **Os Sistemas Produtivos Locais e a Especialização internacional da Itália**. Milano: Eurotendências, 2006.

42. COOPER, M.C.,ELLRAM, L.M., **Characteristics of Supply Chain Management and its Implications for Purchasing and Logistics Strategy**, International Journal of Logistics Management, vol 4, n2, pp.13-241,1993.

43. CORAGGIO, J.L. **Hacia una revision de la teoria de los pólos de desarrollo**. Eure – Revista Latinoamericana de estudios urbano regionales, Argentina, v.2, n.4, p.25-39, Mar.1972.

44. COSTA. A.B. da. **Competitividade da Indústria Brasileira – Indústria de Calçados**, Campinas: Unicamp, 1993.

45. COUTINHO,L; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus / UNICAMP, 1994.

46. CRI – P, 0**1 de Outubro – 55 anos da Nova China / RPChina.** Shangai : China - Chamber of Commerce and Industry. http: po.chinabroadcast.cn, 2004.

47. DALLI, D. **Evoluzione e fattori della competitività internazionale, in il sistema delle imprese calzaturiere. Struttura e strategie competitive**, a cura di Varaldo R., Torino: Giappichelli, 1998.

48. D'ARCANO, R. **Intervista con M.Bimbatti.** Registrazione audio nel ufficio FRAU S.p.A. , San Giovanne Ilarioni - Verona, Itália,2006.

49. DAVIDOW,W.H.; MALONE,M.S. **Das virtuelle Unternehmen: der Kunde als co-produzen**t. Frankfurt / New York: Campus,1993. DE SOUZA, M. Cooperação inter-empresas e difusão das inovações organizacionais. SCTDE / FECAMP/ UNICAMP-IE. 1993.

50. DE SOUZA, M. **Cooperação inter-empresas e difusão das inovações organizacionais**. SCDTE /Fecamp / Unicamp ; IE, 1993.

51. DINIZ, C. **Global-local: interdependências e desigualdade ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil.** Rio de Janeiro, UFRJ.IE. 2000.

52. DUPAS, G. **Economia Global e Exclusão Social – Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

53. ENRIGHT, M. **Geographic Concentration and Industrial Organization,** Phd Dissertation: Harvard University, 1990.

54. ENRIGHT, M. and TENTI, P. **La Competitività della Ceramica Italiana,** Harvard: Harvard Espansione, 1990.

55. ENRIGHT, M. **The Geographic Scope of Competitive Advantage,** Harvard Bussines School Working Paper, 1993a.

56. ENRIGHT, M. **The Determinants of Geographically Concentration in Industry,** Harvard, Harvard Business School Working Paper, 1993b.

57. ENRIGHT, M. O**rganization and Coordination in Geographically Concentrated Industries** in Raff and Lamoreaux (editors) Coordination and information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise, Chicago: Chicago University Press, 1994.

58. FRANCISCHINI, A S N ; DE AZEVEDO, P. F. **Estratégias das Empresas do Setor Calçadista diante do novo ambiente competitivo:análise de três casos.** Gestão e Produção, vol.10, n° 3, São Carlos, dez. 2003.

59. FRIEDMAN, T.L. **O Mundo é Plano: uma breve história do século XX**I. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

60. GARCIA, R. C. **Calçados e Insumos, Sistemas Produtivos Locais na Indústria Calçadista Brasileira**: Avaliação e Sugestão de Políticas – FINEP / Relatório Final. São Paulo: CNPQ , 2006.

61. GEIB, F.O. **Princípios Básicos da Tecnologia de Grupo**.Novo Hamburgo Tecnicouro , p.54-58, mar/abr.1991.

62. GARA, G.D. **Intervista con M.Bimbatti.** Registrazione audio nel ufficio PIDIGI, Verona, Itália,2006.

63. GEREFFI, G. **The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains**: how U.S. retailers shape overseas production networks in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), **Commodity Chains and Global Capitalism,** Westport: Praeger, 1994.

64. GEREFFI, G. **International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain**. Journal of International Economics, 1999.

65. GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

66. GIGLIO, C **Os Distritos Produtivos – O Made in Italy na Economia Global**. São Paulo: FIESP /CIESP, Apresentação em 21.09.2000.

67. GIL, A C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

68. GIL, A C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**,São Paulo: Atlas,1999.

69. GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas,1997.

70. GOLDMANN, S. et all. **Agile Competitors: concorrência e Organização Virtuais**. São Paulo: Erica, 1995

71. GOODMAN E. - BRAMFORD J. **Small firms and industrial district in Italy**. London: Routledge, 1989.

72. GORANSON,T. **Best agile practice reference base.** Fourth Annual Agility Forum, Atlanta, 1995.

73. GORINI, A P F. **Informes Setoriais: O Setor dos Calçados no Brasil**, BNDES, maio 1998.

74. GRANT, R. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage:** Implications for Strategy Formulation, California Management Review: Spring, 1991.

75. GUANDALINI, G. **Por que o Brasil não cresce como a China e Índia ?** São Paulo: Revista Veja, 12.08. 2006.

76. GRAY, B. ; WOOD, D.J. **Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory.** Pittsburg: The Journal of Applied Behavioral Science, vol 22, n1, 1991.

77. GUY, K. Footwear. In: Guy,K (ed.) **Technological Trends and Employment: Basic Consumer Goods**-Spru-Sussex,Gower,1984.

78. HADDAD, P. R. **Clusters e Desenvolvimento Regional no Brasil.** Cluster – Revista Brasileira de Competitividade, V1, nº2, p.44-54, 2001.

79. HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing.** New York: John Wiley, 1984.

80. HENDERSON, B.D.**The Origin of Strategy.** Harvard Business Review, nov-dec, 1989.

81. HILL,T. **Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function.** Second Edition. London: Macmillan, 1993.

82. HILL, T. **Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function**. London: Macmillan, 1985.

83. HIRATUKA, C.; GARCIA, R. **Design e Competitividade na Indústria de Calçados**: **Considerações a partir da aglomeração de produtores de Franca**. Perspectiva Econômica, 2001.

84. HOLLINGSWORTH e LINDBERG. **The Governance of the American Economy: markets, clans, hierarchis and associate behavior",** in: Streeck and Schimitter, Private Interest Government. New York: University Press, 1986.

85. HENDERSON, B.D. **The Origin of Strategy.** Harvard Business Review, nov / dec 1989.

86. HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial clusters and global value chain research.** IDS Working Paper , Brighton: Institute of Development Studies, 2000.

87. HUMPHREY, J. ; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial clusters and global value chain research.** IDS Working Paper120, 2001.

88. JESSOP, B. **The rise of governance and the risks of failure: the case economic development**. International Social Science Journal, 1998.

89. KAPLINSKY, R. **Globalisation, Industrialisation and Sustainable Growth: The Pursuit of Nth Rent.** Brighton: IDS Working Paper: Institute of Development Studies – University of Sussex, 1998.

90. KAPLINSKY,R. **Spreading the gains from globalization: what can be learned from global chain analysis?** Institut of Developmente Studies. http:// wiego.org/ text only / publi4. shtml, 2000.

91. KLAPWICK, M. **Rural Industrial Clusters in Central Java – Indonésia: An empirical assessment of their role in rural industrialization,** Amsterdam **:** Vrije Universiteit**;** 1997.

92. KNORRINGA, P. **Agrarian old *Cluster* facing the new competition**. *World Development*, v. 27, n. 9, sep. (1999)

93. KON, A **Economia Industrial.** São Paulo: Nobel, 1994.

94. KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle.5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

95. KRUGMAN, P. **Geography and Trade.** Cambridge: MIT Press, 1991.

96. KRUGMAN, P. **Development, geography and economic theory**. Cambridge: MIT Press, 1995.

97. LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos.** São Paulo: Atlas,2001.

98. LAKATOS, E M.; MARCONI, M A .**Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2000.LAMBERT, D. .M., COOPER, M. C., **Issues in Supply Chain Management,** Industrial Marketing Management, vol.29,pp65-83, 2000.

99. LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.E; LEMOS, C.; MALDONADO, J.; VARGAS, M. **Arranjos locais e capacidade inovadora em contexto crescentemente globalizado**. Brasília: IPEA, 1997.

100. LAURINDO, F.J. B.; DE CARVALHO, M.M. **Estratégias para a Competitividade,** São Paulo: Futura, 2003.

101. LUNDVALL, B.-A. **Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation**. In: DOSI, G. et al. Technical change and economic theory. London: Pinter Publishers, (1988).

102. MACHADO, S. A **Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a capital da cerâmica brasileira.** 2003. 145p. Tese (doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo,2003.

103. MACHIAVELLI, NICCOLÒ. **Il Príncipe.** Milano: RCS Rizzoli Libri, 1998.

104. MAGALHÃES, H.; SAAVEDRA, V. **Entrevista com Antonio de Barros de Castro (BNDES),**São Paulo: Valor Econômico, 2003.

105. MANCUR, O. **The logic of collective action.**Harvard: Harvard University Press, 1995.

106. MARSHALL, A **Principles of Economics,** London: Macmillan, 1920.

107. MARSHALL, A **Industry and Trade**, London: Macmillan, 1923.

108. MARTINI, S.B. **L'azienda Calzaturiera - Le Prospettive di Sviluppo dell' area Lucchese**, Milano: Franco Angeli, 2005.

109. MARKUSEN, A. **Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais**. Nova Economia, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez, 1995.

110. MARX, K. **Il Capitale.** Roma: Newton Compton, 1996.

111. MCCORMICK, D. **African enterprise clusters and industrialization: theory and reality**. *World Development*, Oxford, v.27 n.9, p.1531-1551, Sept. 1999.

112. METZ,P.J. **Demystifying Supply Chain Management**, Supply Chain Management Review, Winter 1998. MODAVIP, **História do Calçado**. (Online,04/01/2001) , http:www.modavip.com.Br.2001.

113. MOWSHOWITZ, A. **Social Dimensions of office automation.** In: YOVITIS, M.C. Advances in Computers, 1986.

114..MUNDIN, A P F; ROSSI, A ; STOCCHETTI, A . SME's in Global Market: Challenger, Opportunities and Threats, Recife, 2000

115. NADVI, K. **Collective efficiency and collective failure: the response of Sialkot Sirurgical instrument clustes to global quality pressures**. *World Development*, v. 27, n. 9, Sep 1999.

116. NADVI, K.; SCHMITZ, H. ***Industrial clusters in LDCs*: review of experiences and research agenda**. Brighton: University of Sussex/ IDS. IDS Discussion Paper, n. 339, 1994.

117. NAVARRO, V.L. **A Produção de Calçados de Couro em Franca / SP: a reestruturação produtiva e seus impactos sobre o trabalho,** Tese de Doutorado em Sociologia: Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus Araraquara, 1998.

118. NORTH,D. **Para um país enriquecer,**São Paulo: Revista Veja 26.11, págs. 11 a15,1993.

119. OLAVE, M E L.; AMATO NETO, J. **A Formação de Redes de Cooperação e *clusters* em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In AMATO NETO,J. Redes entre Organizações.** São Paulo: Atlas, 2005.

120. PAMBIANCO, C et all. **Calzature: Nuove Strategie per vincere le Sfide del Mercato Globale**, Rimini: ANCI / FICI / Pambianco, 2000.

121. PEREZ P. **Learning, adjustment and economic development: transforming firms, the state and associations in Chile**. *World Development* , Oxford, v.28, n.1, p.41-55, Jan. 1999.

122. PERKINS, P. **Computer Aided Manufacturing in the Footwear Industry**.SATRA Bulletin,fev / 1989.

123. PERROUX, F. **A economia do século XX**. Lisboa: Morais, 1967.

124. PINAMONTE, U. **Osservatorio Calzaturiero Veronese – Report 2006 prima edizione,** O C Veronese: Verona, Itália, 2006.

125. PINAMONTE, U**. Intervista c/ M Bimbatti.** Registrazione di audio in Ufficio del Distretto Veronese: Verona Itália, 2006 i.

126. PIORE, M.: SABEL, C. **The Scond Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.** New York: Basic Books, 1984.

127. PIRES, S. R. I. **Gestão Estratégica da Produção.** Piracicaba: Editora UNIMEP, 1995.

128. POLONI,G. **O Operário Chinês agora Custa Caro.** Revista Exame, São Paulo, nº 0881, nov. 2006.

129. PORTER, M. **How Competitive Forces Shape Strategy.** Boston: Harvard Business Review / nov-dec 1979.

130. PORTER, M. **Competitive Advantage**, New York: Free Press, 1985.

131. PORTER, M. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

132. PORTER, M. **Competition in Global Industries**, Boston: Harvard Business School Press, 1986.

133. PORTER, M. **From Competitive Advantage to Corporate Strategy,** Boston : Harvard Business Review / may-june 1987.

134. PORTER,M. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1989.PORTER, M. (1990). **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro, Campus. 1990.

135. PORTER, M. **Clusters and the New Economics of Competition,** Boston: Harvard Business School Press, 1998.

136. PORTER, M. **Competizione Globale,** Milano: Isedi, 1991.

137. PYKE, F.; SENGENBERGER,W. **Industrial Districts and Local Economic Regeneration.** Geneve: International Institute for Labour Studies, 1992.

138. QUANDT, C.O. **Redes de cooperação entre firmas e alianças estratégicas.** Universidade Federal do Paraná – notas de aulas, 1997.

139. RABELLOTTI, R. **Is there an industrial district model ? Footwear district in Italy and Mexico compared**. *World Development*, v. 23, n. 1, Jan. (1995).

140. RABELLOTTI, R. ***External economies and cooperation in industrial districts*: a comparison of Italy and Mexico**. London: Macmillan. (1997).

141. RABELLOTTI, R. **Recovery of a Mexican cluster: devaluation bonanza or collective efficiency?** *World Development*, Oxford, v.7, n.9, p.1571-1585, Sept. 1999.

142. RICHARDSON, H. W. **Elementos de Economia Regional**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

143. SHENKAR, O. **O Século da China.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

144. SCHMITZ, H. **On the Clustering of Small Firms.** IDS Bulletin, Brighton, Vol23, n3, jul. 1992.

145. SCHMITZ, H. **Flexible Specialisation: A new paradigm of small-scale industrialization.** IDS Discussion Paper n261, Institute of Developmente Studies, University of Sussex, 1989

146. SCHMITZ H. **Collective Efficiency: Growth Path For Small Scale Industry,** London: The journal of development studies, vol 31, nr 4, april 1995.

147. SCHMITZ, H. **Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster**. World Development, v. 23, n. 1. (1995)a.

148. SCHMITZ,H. **Collective efficiency and increasing returns.**IDS Working Paper,Brighton,IDS n.30,1997

149. SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. **Learning from global buyers**. IDS Discussion Paper, n. 100. Disponível em http://www.ids.ac.uk/ids/global. 2000.

150. SCHRAM, W. **Notes on case studies of instructional media projects – working paper for the Academy for Educational development**. Washington, 1971.

151. SCHRINER, J. **Picking your neighborhood.** Industry Week, 1995.

152. SCHUMPETER,J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia,** Rio de Janeiro: Zahar,1984.

153. SCOTT, A.. **The geographic foundations of industrial performance.** In: CHANDLER, A.; HAGSTRON, P.; SOLVELL,O., orgs. The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions. Oxford University Press, 1998.

154. SCOTT, S. **Driving Performance in Ásia.** Singapore: Rockwell Automation, Industrial Automation, n 53, 2006.

155. SEVERINO, A J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 1991

156. SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas,1997.

157. SOLOW 2006

158. SUZIGAN, W. ; VILLELA A. **Acertando o passo com o Ocidente: uma perspectiva sobre o desenvolvimento asiático**. Economia e Sociedade: UNICAMP, n8, junho 1997.

159. SUZIGAN, W. **Industrial Clustering in the State of São Paulo**, Campinas: UNICAMP, 2000.

160. SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.E.K. **Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo**: **O caso da indústria de calçados de Franca**. In: TIRONI, L.F. (org.) Industrialização descentralizada: sistemas industriais localizados. Brasília: IPEA, 2001.

161. TANG,C. **Estratégia da China,** São Paulo: Revista Aduaneiras, maio 2005.

162. THOMPSON. **Strategic Management: awareness and change**. London:Chapman and Hall, 1993.

163. TOLEDO , N. N. **Projeto para o futuro da Empresa.** São Paulo: O Estado de São Paulo, 27 jun 1995.

164. TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

165. TZU, S. **A arte da guera.** (Adaptação de Clawell, J.). Rio de Janeiro: Record, 1983.

166. VENDRAMETTO, O; **Desenvolvimento e Ruptura: O Caso da Rede Produtiva da Carne, Couro e Calçados**; in FUSCO, J.PA*;* Tópicos em Engenharia de Produção, V.1, São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

167. VENDRAMETTO, O.; BIMBATTI, M. **"The Strategy: Aggregating Values on the Chain Meat / Leather / Shoes"** IV SIMPOI – POMS – International Conference of the Production Operations Management Society, Guarujá / SP, 2001.

168. VIEIRA, S. **Como escrever uma tese.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

169. VILLELA, M.C.O. et al. **Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses,** São Paulo: EPUSP-Biblioteca, 2006.

170. VISSER, E.J. **Local Sources of Competitiveness: Spatial clustering1 in small-scale clothing in Lima – Peru.** Tinbergen Institute research series, n 133. PhD Thesis. Amsterdan: Thesis Publishers, 1996.

171. WEBER, A **Theory of the Location of Industries,** Chicago: University of Chicago Press, 1929.

172. WILLIAMSON, O.E.**. The Economic Institutions of Capitalism.** New York: Free Press, 1985.

173. WRIGHT, Peter L.; Mark J. Kroll; John Parnell. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

174. YIN, R.K., **Case Study Research**. Beverly Hills - CA: Sage, 1984.

175. YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods.** Beverly Hills - CA: Sage, 1991.

176. YIN, R.K., **Case Study Research**. Beverly Hills - CA: Sage, 1994.

177. YIN, R.K. **Case Study Research**: Design and Methods. London: Sage, 1996.

178.YIN, R.K. **Case Study Research**: Design and Methods. London: Sage, 2001.

179.ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

180.ZACCARELLI, S. B. **Estratégia Moderna nas Empresas**. São Paulo: Zarco,1996.