

## 11 - AGLOMERAÇÃO DE INDÚSTRIAS DE FRANCA E O DESENVOLVIMENTO COM BASE EM ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COMPARATIVAS

Hélcio Martins TRISTÃO\*  
Hélio Braga FILHO\*\*  
Fabiano Guasti LIMA\*\*\*

**INSTITUIÇÃO: FACEF – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca.**

**RESUMO:** É extremamente importante ao efetuarmos uma leitura sobre a efetivação de um aglomerado de indústria em uma determinada localidade, não nos limitarmos a afirmar que os resultados alcançados no período de sua existência, bem como as conseqüências advindas de sua expansão, sejam somente os que vieram da proximidade geográfica entre as indústrias ou das que os mercados consumidores impuseram sobre ele, seja no atendimento de novos produtos ou de novas tecnologias e ainda dos efeitos de políticas econômicas adotadas por um país. A consideração das condições reais de um aglomerado industrial, no que se refere as vantagens comparativas e competitivas é essencial para construirmos um cenário que permita a identificação de alternativas estratégicas e efetivas para os problemas identificados bem como para reconhecer os potenciais e valores existentes em sua composição.

**ÁREA TEMÁTICA:** Oportunidade para as Empresas Francesas e Brasileiras.

**PALAVRAS CHAVES:** Aglomerado de indústria, expansão, dependência, transformação, participação, protecionismo, exportações, mercado, vantagens comparativas e competitivas, aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento e economia.

---

\* TRISTÃO: Graduado em Ciências Econômicas pela FACEF, Professor de Administração e Pesquisador do IPES, Mestre em Gestão Empresarial pela FACEF.

\*\* BRAGA FILHO: Graduado em Ciências Econômicas pela FACEF, Professor de Economia e Pesquisador do IPES, Doutorando em Serviço Social pela UNESP/Franca-sp.

\*\*\* GUAСТИ LIMA: Licenciado em matemática pela UFScar, Mestre em Ciências Físicas aplicadas pela USP e Doutorando em Administração pela FEA - fabiano@francanet.com.br

## **INTRODUÇÃO**

A exigência, pressão e influência de mercado exercida sobre a economia, quer seja de uma empresa, setor ou de um aglomerado de indústria, requer para uma análise equilibrada, sensata e até ousada um conhecimento pormenorizado de sua situação, caso exista pretensão de alavancarmos os potenciais encontrados e minimizar ou eliminar as causas de problemas que comprometam seus resultados.

Ao nosso ver a elaboração de uma retrospectiva histórica onde seja evidenciados os acontecimentos que sucederam em relação à população – mobilização, formação ou vocação – e o resultado alcançado pela sua indústria em relação a sua participação no resultado do Estado ou País, são instrumentos que não podem ser desprezados, para não correremos o risco de interpretação errônea de um Sistema Produtivo Local com potencial a ser desenvolvido e valorizado, quer seja com enfoque para o atendimento de uma economia interna ou externa, ou seja, que possibilite o desenvolvimento regional de um Estado ao mesmo tempo em que contribua com entrada de divisas para o País desse modo procuraremos em uma primeira etapa, elaborarmos um breve histórico de como surgiu a Aglomeração Industrial de Calçados de Franca, bem como seus reflexos nas proximidades de sua localização, além de embasar os fatos ocorridos com outros estudos que evidenciem comprovações ou reflexões sobre os acontecimentos. Em uma segunda etapa analisaremos um item que vem despertando em empresários, autoridades governantes, representativas, científicas e acadêmicas, indagações, perplexidades, desafios e até posicionamentos simplistas ou complexos na busca de respostas para sua concretização, em números que possibilite o país a se manter e desenvolver, que é a Exportação. O que apresentaremos neste trabalho sobre exportações é a possibilidade de uma leitura mais precisa dos fatos que ocorreram e ainda estão em andamento, com o firme propósito de analisarmos e sermos mais reais e precisos quando da elaboração de alternativas estratégicas para setores que demonstrem potenciais para atuarem no mercado global. Neste sentido estaremos apresentados alguns aspectos que influenciaram nos percentuais descritos neste trabalho e na parte final relatarmos e interpretarmos o que dizem alguns personagens sobre desenvolvimento e suas bases, sejam as que têm origem em forças comparativas ou competitivas de um País. Com a construção desses pilares temos a pretensão de concluirmos este trabalho com uma efetiva e ativa contribuição de quem em parte vivenciou os fatos em parte descritos desse aglomerado de indústria.

## **ORIGEM DO AGLOMERADO DE INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA**

Os fatos que contribuíram para a origem do aglomerado de indústria de calçados de Franca foram:

- a economia agrário-exportadora do café que penetrou no interior paulista, promoveu o crescimento econômico, atraiu mão-de-obra migrante e imigrante, possibilitou a criação de infra-estrutura motivada pelo movimento de expansão das cidades, estimulou as atividades ligadas ao comércio e aos serviços e possibilitou o surgimento de indústrias e

- outro fato importante foi à comercialização do sal que tinha em sua forma de transporte os muare e a cidade servia como um entreposto entre o porto de Santos e o Centro Oeste do Brasil, a passagem por Franca permitiu o surgimento de atividades voltadas para o artesanato de couro, visto que o mesmo transporte em seu regresso trazia pelarias que eram negociadas na cidade o que estimulou uma vocação no “povo” francano para os produtos de selaria de animais e botinas para os peões. Isso possibilitou o crescimento populacional – tanto o vegetativo como aquele decorrente dos fluxos migratórios e/ou imigratórios – de um lado promoveu o desenvolvimento de outras atividades econômicas, entre estas o comércio e os serviços, de outro se constituiu em mão-de-obra disponível, e produziu também um outro

efeito: o aumento da urbanização, pois em 1940 a taxa de urbanização era de 31,2 % no Brasil, sendo 44,1 % no Estado de São Paulo e 31,8 % no Nordeste Paulista. No município de Franca, a expansão demográfica foi tamanha, que a população triplicou entre 1874 e 1934, ou seja, dos 21.419 habitantes atingiu em 60 anos o total de 60.237 habitantes, já no período de 1940 a 1970 a população chegava aos seus 86.852 habitantes despontando como importante centro urbano do interior do Nordeste Paulista.

*(...) A explicação para tal fato reside nos altos índices de produção de calçados que, nos anos de 1960 chegaram a dobrar. A indústria experimentou uma verdadeira febre de produção. Fábricas instalaram-se por toda parte fazendo com que o parque industrial crescesse de maneira desordenada.*<sup>4</sup>

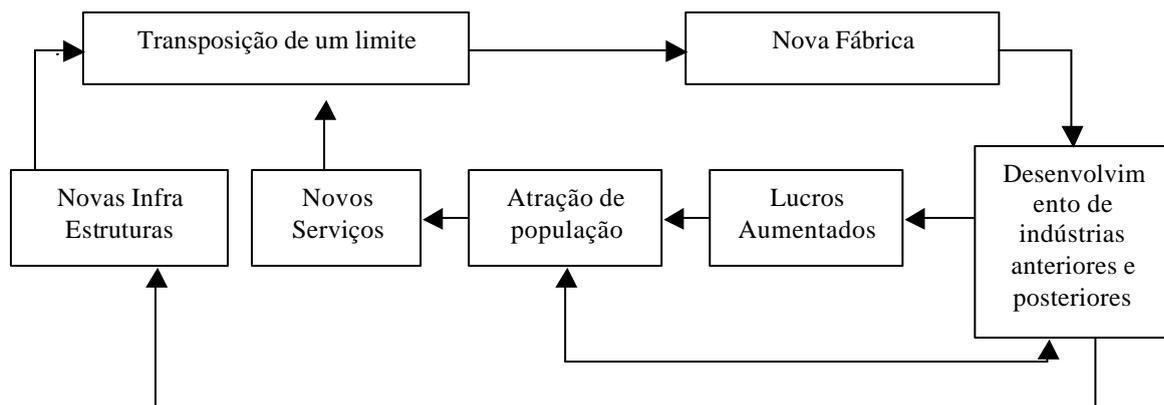
Ao lado do crescimento da população, diversificavam-se as atividades relacionadas ao comércio, fabricação de gêneros diversos e os serviços, tornando deste modo, a cidade de Franca em importante pólo de crescimento da Alta Mogiana. Esta atração pela localidade encontra vínculo com a empresa privada.

*(...) A empresa industrial privada com fins lucrativos determinará sua localização industrial com vistas à máxima rentabilidade do capital a ser investido. A macrolocalização, neste sentido, definirá a região mais ampla onde deverá ser estabelecida a planta industrial, tendo em vista, além de razões de ordem econômica, aspectos técnicos. Entre os aspectos econômicos destacam-se acesso a insumos, a mercados, custos de transporte e existência de mão-de-obra, entre outros. Como fatores técnicos destacam-se condições climáticas, facilidade de acesso e de comunicações da região com as demais.*<sup>1</sup>

Acreditamos que o crescimento do município de Franca, tenha ocorrido de modo semelhante ao processo proposto por Myrdal:

*(...) Os geógrafos reconheceram a distribuição desigual dos fatores de desenvolvimento, a importância das economias externas e mostraram-se muito sensíveis à dinâmica do crescimento, que compararam ao fenômeno da 'bola de neve'.*<sup>2</sup>

O processo de causalidade circular e cumulativo elaborado por Myrdal e apresentado a seguir:



**Figura 1 : Modelo simplificado de crescimento cumulativo e circular.**

**Fonte: Manzagol.**

<sup>4</sup> GARCIA, Ronaldo Aurélio Gimenes. *Migrantes e mineiros em Franca: memória e trabalho na cidade industrial (1960 – 1980)*. Franca: UNESP/FHDSS, 1997.

<sup>1</sup> KON, Anita. *Economia Industrial*. São Paulo: Nobel, 1994. p. 158

<sup>2</sup> MANZAGOL, Claude. *Lógica do espaço industrial*. Tradução de Silvia Selingardi Sampaio. São Paulo: DIFEL, 1985. p. 88.

Em dezoito anos, ou seja, de 1950 a 1967, a indústria calçadista francana ao mesmo tempo em que experimentava um notável crescimento passava a exercer também forte pressão sobre a demanda por mão-de-obra que, por sua vez, estimularia de forma significativa à vinda de contingentes populacionais oriundos da região próxima de Franca, bem como daqueles procedentes de outros lugares entre os quais, destaca-se sobretudo o Estado de Minas Gerais. Assim tem-se o recurso humano para garantir as indústrias locais mão-de-obra suficiente para sua produção.

### **EXPANSÃO DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS E REDUÇÃO NA PARTICIPAÇÃO TOTAL DO PRODUTO INDUSTRIAL BRASILEIRO**

Conforme relata TAVARES:

*(...) Em 1949, apenas duas indústrias eram responsáveis, em conjunto, por mais de 50 % do valor da produção total das indústrias de transformação: a de alimentos e a têxtil. As demais indústrias tinham, cada uma, participação inferior a 10 %, embora a metalúrgica e a química já se distinguíssem como as duas imediatamente seguintes, alocadas, porém em nível muito inferior àquelas ... O contrário se passou com as indústrias tradicionais, de alimentos, bebidas, fumo, couros e peles, têxtil, vestuário, madeira, mobiliário e editorial, cuja participação total passou de 70 % em 1949 para 52 % em 1958 e 49 % em 1961.<sup>3</sup>*

Considerando a necessidade de melhor analisar essas constatações, verifica-se que em 1920, a participação relativa das indústrias de sapatos, de roupas e têxtil no produto industrial era de 37,2 %, passando para 27,6 % em 1940, 24,4 % em 1950, 15,6 % em 1960 e 12,9 % em 1968, ou seja, em menos de cinquenta anos, experimentou esse setor específico uma vertiginosa perda em termos de participação na composição do produto industrial. Essa perda não ocorreu em relação à quantidade, pois em 1950 a indústria local obteve uma produção de 1.117.126 pares, já em 1967 esta produção chegou a 7.200.00 pares significando um expressivo aumento da produção em menos de 20 anos. O aumento das exportações que em 1968 alcançou 315.764 pares passando em 1970 para 3.612.369 foi outro aspecto significativo, pois representou um aumento em 11 vezes em apenas dois anos.

Outro fato que contribuiria positivamente para a expansão do setor de calçados foi o baixo coeficiente de importação que em 1949 representava 0,040 % do total das importações brasileiras e em 1961 já era de 0,005 %.

*(...) Segundo a FIBGE, na década de 1960 Franca possuía 73 indústrias de calçados com 2.517 operários e no ano de 1970 já contava com 14.286 trabalhadores entre operários de calçado e outras atividades afins. Com a expansão da economia local, a necessidade de mão-de-obra tornou-se grande. Franca, que sempre foi um pólo de atração regional, vivia uma fase de crescimento industrial.<sup>5</sup>*

Ao longo da década de 70, aproveitando-se de uma conjuntura favorável traduzida pela queda da inflação que no período de 1968 a 1976 medida pelo IPA (Índice de Preços no Atacado) ficou em torno de 23,66 % na média, o PIB (Produto Interno Bruto) voltaria a crescer no mesmo período a uma taxa média de 10,16 % ao ano, enquanto a

<sup>3</sup> TAVARES, Maria da Conceição. *O Processo de substituição de importações com modelo de desenvolvimento na América Latina*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972. p. 92.

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 41.

capacidade ociosa média indicava sinais de queda, a indústria calçadista francana seria por estes e outros motivos impulsionada, permitindo que a cidade de Franca se tornasse um pólo industrial nacional e internacional importante nas exportações. Isto fez com que a população de Franca crescesse à taxas superiores a da população brasileira, a qual vinha apresentando crescimento inferiores a década de 70, mas Franca contrariando tal tendência, convive nos anos 80 com uma taxa de crescimento populacional acima da média nacional. Esta situação nos remete a uma análise em relação ao tamanho de mercado e da dinâmica populacional, apresentada por SINGER:

*(...) A industrialização mediante a substituição de importações depende, portanto, do mercado interno, da sua disponibilidade e do seu tamanho.(...) O tamanho do mercado interno, por sua vez, depende : (1) do tamanho da população (2) da capacidade aquisitiva da população medida por sua renda per capita (3) da integração da economia nacional. (...) Uma população maior com baixa renda concentra sua demanda em número limitado de mercadorias, ao passo que uma população menor com renda elevada apresenta uma procura muito mais diversificada.<sup>6</sup>*

Contudo, como o tamanho do mercado depende não só do número de habitantes, mas principalmente do poder aquisitivo da população a má distribuição de renda acaba prejudicando o desenvolvimento deste mercado. Outro fator que contribuiu é a conjuntura inflacionária que se instalou no país na década de 80 penalizando ainda mais os poderes aquisitivos da população. Esta situação inibe os investimentos e isso leva ao prolongamento da vida útil das máquinas o que significa obsolescência.

Uma melhor distribuição da renda permitiria a inserção desta população (a de renda baixa) no mercado de consumo, que por sua vez, estimularia o investimento, pois,

*(...) um padrão de crescimento com distribuição de renda parece imperioso não só pela necessidade de retomar o crescimento do mercado interno, mas também como uma forma de estimular a modernização, já que os baixos salários contribuem para prolongar a vida útil de equipamentos obsoletos.<sup>7</sup>*

Assim ao analisarmos a indústria de calçados de Franca, é preciso acrescentar que além de fatores como os expostos acima, outros vieram a conturbar a sua indústria, pois ao verificar qual o produto predominante, constata-se que o calçado masculino e de couro tem uma elevada participação na produção nacional de calçado. Isto deixou a indústria de calçados de Franca, bastante vulnerável no período de 1980 a 1988, em razão do crescimento vertiginoso experimentado pelo calçado de plástico e de borracha, que passou a ser uma opção para a maioria da população de baixa renda. Essa situação fez com que a indústria calçadista francana, experimentasse, durante os anos 80, uma situação de estabilização seguida de estagnação e só não foi pior devido a boa aceitação do calçado de couro no Brasil.

## AS CONSEQUÊNCIAS DO PROTECIONISMO DA INDÚSTRIA NACIONAL

Nos anos 70, a economia brasileira, notadamente o seu aparelho produtivo, foi protegido da concorrência internacional, onde o Estado, pelas vias dos investimentos infra-estruturais, subsídios às exportações entre outros expedientes, sustentou elevadas taxas de

---

<sup>6</sup>SINGER, Paul. *População e tamanho do mercado*. In: *Dinâmica populacional e desenvolvimento*. 4 ed. São Paulo: HUCITEC.1998

<sup>7</sup> BUENO, Newton Paulo. *A nova teoria neoclássica do crescimento e o problema do subdesenvolvimento econômico brasileiro*. São Paulo: Revista de Economia Política. Vol: 18. N. 2 (70) abril/junho/1998. p.8.

crescimento econômico. Porém, uma vez amparadas e protegidas da concorrência internacional, as empresas brasileiras não atentaram para as questões relacionadas à produtividade, qualidade, modernização, enfim, aos aspectos relacionados à intensa reorganização produtiva que estava em curso nos países centrais. Isto aliado a instabilidade da década de 80 proveniente do agravamento da dívida externa e interna e do ajuste macroeconômico conduziria a economia brasileira a um período recessivo.

*(...) A maior proteção da economia brasileira em relação aos efeitos produzidos por um contexto econômico internacional marcado por uma exacerbada instabilidade e por mudanças tecnológicas importantes traduziu-se, também, em um processo de reorganização produtiva mais lento, que acabou protegendo o emprego industrial. Os mercados internos estavam garantidos e a nova inserção nos mercados internacionais era viabilizada pela política de incentivos fiscais e por uma política agressiva de desvalorização cambial.<sup>8</sup>*

Esses arranjos na economia – incentivos fiscais e política agressiva de desvalorização cambial – permitiu que a economia brasileira aumentasse as exportações, amortecendo assim os efeitos negativos internos traduzidos pelo ajustamento macroeconômico que resultou na queda da taxa de crescimento do PIB real.

*(...) Havia naturalmente quem alimentasse preocupações de outra ordem. Assim, já no final de 1983 o Secretário de Tecnologia Industrial do Ministério da Indústria e Comércio alertava para a necessidade urgente de se incentivar o investimento em tecnologia, sob pena de o país ficar para trás na corrida da reestruturação industrial em curso em escala mundial.<sup>9</sup>*

A indústria brasileira amparada e protegida pelo Estado através dos mecanismos já descritos, somando a Lei de Similaridade Nacional, altas tarifas de importação e a conhecida Lei de Reserva de Mercado fazem com que ocorra uma maior defasagem tecnológica e traz com isso mais dificuldade para a década de 90.

Em relação às exportações o período de 1970 até 1984 ocorre um considerável aumento quantitativo na produção de calçados indo de 4 milhões de pares exportados para 144 milhões. Isso não foi possível ser mantido na década de 90 devido às turbulências ocorridas na economia.

**Tabela 1: Exportações brasileiras de calçados (em milhões de pares) - Médias por período – 1970 a 1998 –**

Período	Média exportada	Varição %
1970 – 1979	25,3	-
1980 – 1989	115,2	355,33
1990 - 1998	151,2	31,16

Fonte : Elaborada pelos autores – Informações do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca/Abicalçados.

<sup>8</sup> DEDECCA, Cláudio Saldori. *Reestruturação produtiva e tendências do emprego. In: Economia & Trabalho: textos básicos. Marco Antonio de Oliveira (Org.). Campinas: IE – UNICAMP, 1998. p. 180.*

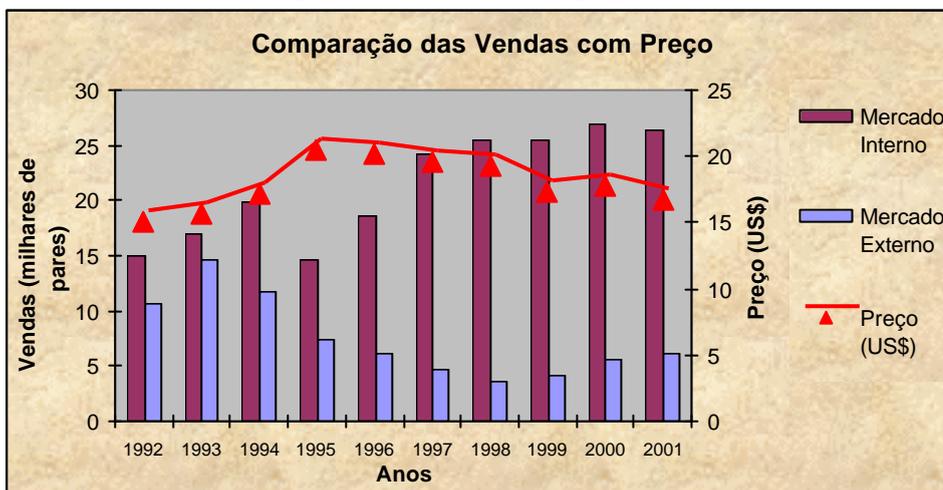
<sup>9</sup> CRUZ, Sebastião Carlos Velasco. *Estado e economia em tempo de crise: Política industrial e transição política. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Campinas: IE – Unicamp, 1997. p. 60.*

No entanto em 1994 ocorre a desvalorização da moeda nacional e isso faz com as importações superem as exportações, o que traz mais dificuldades para a indústria exportadora brasileira e contribui para que o país não só experimentasse déficit na balança comercial, como também uma queda sensível em termos de participação no comércio mundial.

*(...) Ocorre é que houve uma mudança estrutural na economia brasileira. A redução das alíquotas tarifárias e o dólar barato estimularam o aumento das importações, ao mesmo tempo em que se tornava um mau negócio exportar. Houve uma alteração significativa na estrutura da indústria, com a substituição da produção local pelas importações.<sup>10</sup>*

Neste cenário o pólo industrial de Franca tem suas exportações afetadas de forma drástica a partir do ano de 1995, algo parecido com o ano de 1986, onde apenas 25% da produção local foram destinadas as exportações.

Gráfico 1. Gráfico da comparação das vendas com o preço do calçado



Fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, 2002

Desta forma percebe-se que a variação no volume exportado é significativa e pode indicar que outros fatores atuaram sobre este setor, sendo assim procuraremos apresentar a seguir o comportamento de duas empresas situadas na localidade de Franca.

## SITUAÇÃO DAS INDÚSTRIAS PERANTE AS TRANSFORMAÇÕES

Na década de 80 e 90 as indústrias do Sistema Produtivo Local foram fortemente influenciadas em seu comportamento administrativo e de processo produtivo, para ilustração apresentaremos uma análise de duas indústrias a X e Y baseadas na pesquisa de BRAGA(2000). De acordo com o estudo a origem do capital é própria, não são empresas de capital aberto e sim sociedades limitadas do tipo familiar, de grande porte. São tradicionais, não só por serem conceituadas no mercado nacional, mas por possuírem mais de 30 anos de existência. Outro aspecto é sobre o maquinário utilizado que têm em média 20 anos de idade muitas parecidas com as utilizadas na década de 30, o que reforça a idéia de

<sup>10</sup> LACERDA, Antônio Correa de. *O impacto da globalização na economia brasileira*. São Paulo: Contexto, 1998. p.127.

que a obsolescência e o atraso tecnológico decorre da baixa renda da população e do baixo consumo per capita, o que justifica o prolongamento útil dessas máquinas.

**Tabela 3: Fatores que motivaram mudanças no processo de produção nas duas empresas nas décadas de 80 e 90**

Fatores que motivaram mudanças	
Década de 80	Década de 90
Aumento da mão-de-obra Expansão da capacidade de produção Obsolescência do equipamento Produção para mercado externo Influência das atividades sindicais	Redução da mão-de-obra Obsolescência do equipamento Redução dos custos de produção Produção para o mercado interno Alterações na qualidade do produto

Fonte: Elaborada pelos autores – Empresa X e Z

Dois aspectos que consideramos relevantes aponta-nos direções contrárias, pois, na década de 80, a ênfase dada pelas duas empresas foi no aumento da mão-de-obra e na produção para o mercado externo, na década de 90, em sentido oposto, a redução da mão-de-obra e a produção para o mercado interno.

**Tabela 4: Pontos fracos mais atingidos pelas ameaças enfrentadas nos anos 90 pelas duas empresas**

Pontos Fracos mais atingidos	Ameaças Enfrentadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos</li> <li>• Desconhecimento das tendências de mercado</li> <li>• Inovação das linhas de produtos</li> <li>• Falta de planos estratégicos para o futuro</li> <li>• Capital de giro próprio</li> <li>• Agressividade nos mercados</li> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Processos administrativos obsoletos</li> <li>• Defasagem tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Câmbio indexado</li> <li>• Perda de mercados</li> <li>• Planos econômicos do governo</li> <li>• Reversão no modo de administração dos mercados</li> <li>• Desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• Desconhecimento de novas tendências</li> <li>• Falta de conhecimento dos mercados</li> <li>• Ausência de política de exportação</li> <li>• Excesso de oferta</li> <li>• Crédito caro</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelos autores – Empresas X e Z

O que podemos perceber em relação aos pontos fracos mais atingidos pelas duas empresas vis-à-vis às ameaças enfrentadas por ambas nos anos 90, é que não houve preocupação quanto a uma visão de prazo mais longo, isto é, de uma postura mais proativa, envolvendo atualização tecnológica, inovação das linhas de produtos, custos, assim como, inovações na organização administrativa, além do fortalecimento das empresas no sentido de se obter maior autonomia financeira mediante a sua operacionalização com capital de giro próprio. Esses pontos, ao nosso ver, reforçaram ainda mais a fragilidade dessas empresas, e contribuíram para que perdessem competitividade e agressividade nos mercados, além, é claro, da ausência de uma visão estratégica que pudesse contemplar uma dimensão temporal de prazo mais longo.

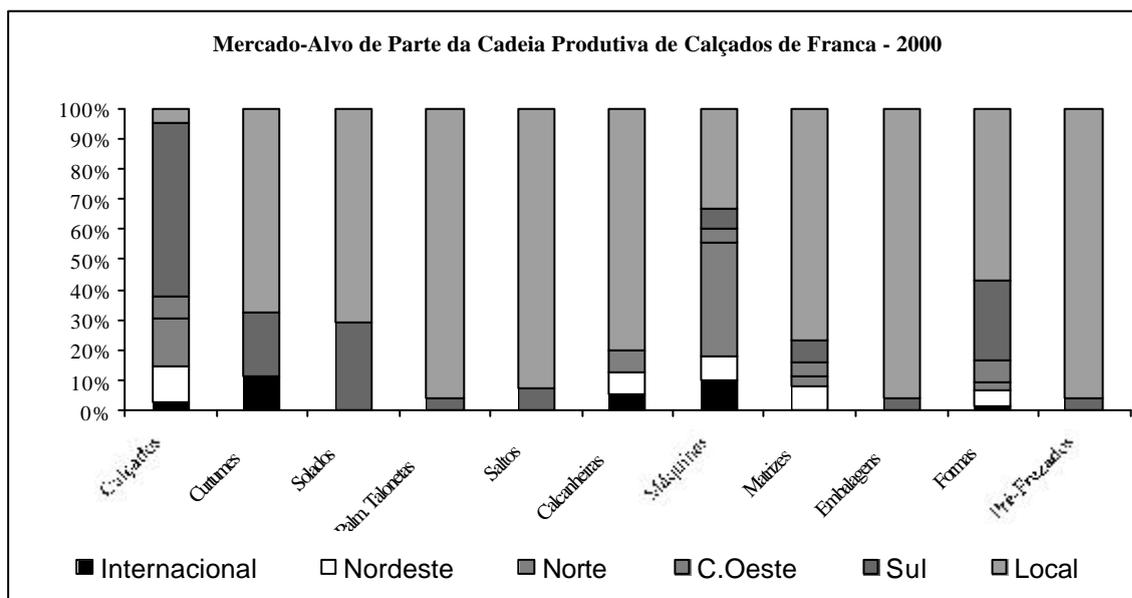
Recentemente, um estudo do BNDES (2000) destacou pontos importantes sobre esta indústria, entre os quais destacamos os seguintes:

- A indústria calçadista de Franca está relativamente atualizada se considerarmos que as tecnologias mais modernas existentes no mundo ainda não trazem uma relação custo benefício satisfatório ao pequeno e médio empresário;
- Em relação às exportações, existem dois pontos importantes à explorar – crédito e a promoção comercial;
- Quanto à promoção comercial, historicamente, as exportações brasileiras de calçados aos E.U.A – nosso maior comprador – sempre foi feito para atacadistas, que comercializaram o produto no mercado doméstico norte americano;
- É fundamental, portanto, que haja união entre as empresas exportadoras no sentido de tornar a marca brasileira mais conhecida internacionalmente;
- Existe um individualismo empresarial que dificulta qualquer tipo de parceria entre as empresas voltadas ao comércio internacional;
- Na última década, as empresas calçadistas de Franca, e em geral as brasileiras, com honrosas exceções, se organizaram no sentido de produzir mais e investiram pouco em “design” e na área de comercialização e;
- Não obstante, o setor tem que se posicionar melhor para enfrentar os obstáculos acima mencionados, caso queira manter e incrementar o atual volume de exportações.

Outra pesquisa realizada pela FACEF/IPES sobre o setor vem contribuir para uma melhor análise da cadeia produtiva local, onde foram consultadas 51 indústrias.

### DEPENDÊNCIA DE MERCADO EM FUNÇÃO DO PRODUTO

**Grafico 1: Mercado-Alvo para as Vendas da Cadeia Produtiva de Calçados.**



Fonte: Tristão, Hélio Martins. Cluster e A Cadeia Produtiva de Calçados de Franca. São Paulo, FACEF, 2000, p.52.

No Gráfico 1 excluindo a indústria de calçados, a dependência entre aquelas que compõem a cadeia produtiva revelou-nos que 76,74% de suas vendas destinam-se à própria localidade; 20,24% para outras regiões do país e, 3,02% das vendas são destinadas ao exterior. Por sua vez, a indústria de calçados – referimo-nos ao conjunto de empresas pesquisadas – destinava 57,6% de suas vendas para as regiões Sul e Sudeste, 27,6% para as regiões Norte e Nordeste, 11,9% para a região Centro-Oeste, e, 2,9% fora às vendas destinadas ao exterior. É importante apresentarmos uma explicação quanto ao percentual aqui encontrado sobre exportação e o apresentado na tabela 2, ocorre que a pesquisa sobre a cadeia produtiva foi feita de forma aleatória em 20 indústrias de calçados e por este motivo é lógico que pode apresentar distorções, é evidente que não pretendemos questionar os números apresentados pela participação representativa das empresas, mas entendemos que ainda sim o percentual de calçados exportados é baixo e está em queda.

Além do mais quando efetuamos a média dos últimos 16 anos (1984-2000) a média de pares exportados gira em torno de 9,2 milhões de pares. Porém quando efetuamos os últimos 05 anos essa média cai para 4,5 milhões, o que representa uma redução de 48,91 %.

Neste contexto ao perguntarmos o que fazer surgem muitas indagações sobre um setor, que possui potencial exportador, e que vem assistindo juntamente com as autoridades representativas do país uma estagnação no volume de calçados exportados e sua própria redução. Entendemos que concentrar forças na busca de culpados ou do que devia ter sido feito, não nos parece um ato inteligente, ainda mais que, ao exercitarmos o raciocínio e efetuarmos leituras de temas pertinentes à capacidade competitiva de um país, encontramos algumas interessantes observações que podem pelo menos responder as questões do que não fazer. Vejamos o que diz um dos mais conceituosos estrategistas mundiais Porter:

*(...) Necessitamos de novas perspectivas e ferramentas – Uma abordagem de competitividade que emane diretamente de uma análise dos setores de êxito internacional, sem preocupação com a ideologia tradicional ou com a mais recente moda intelectual. Precisamos saber, apenas o que funciona e Por quê. Em seguida, devemos aplicar as lições.<sup>11</sup>(O grifo é nosso)*

Fizemos a observação do que não fazer, justamente pela dificuldade que existe em abordar questões que envolvem soluções pontuais e que necessitem de mudança na postura tanto de empresários, funcionários e governo. Isto requer rever comportamentos que são inerentes à cultura brasileira, seja por parte dos que estão prisioneiros ao tradicionalismo ou dos que aceitam prescrições no modo de pensar e agir, vindas do exterior. O que pretendemos articular como pensamento, é a necessidade de melhor compreender que exportar não é simplesmente questão de dizer “é preciso aumentar as exportações” ou “vamos exportar mais” ou ainda querer que um determinado setor aumente suas exportações. Ora, sem quereremos pré-julgar ações ou atitudes implementadas ou testadas anteriormente e que não vamos citar, já que não é o que pretendemos, cabe refletirmos sobre o que precisamos fazer. Assim podemos questionar, o que leva um país ou um setor a ser mais competitivo.

## **DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DE VANTAGENS COMPARATIVAS E COMPETITIVAS.**

Analisando o que alguns pesquisadores apresentam afirmando que as vantagens comparativas já não são tão relevantes nos dias atuais, isto devido ao avanço da

---

<sup>11</sup> PORTER, M. E. *Competição*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.170.

tecnologia, é importante analisar algumas contribuições de escopo mais amplas, começando pelo relato que Drucker faz em seu livro desafios para o século XXI sobre a competitividade:

*(...) Não é mais possível basear um negócio ou o desenvolvimento econômico de um país em mão-de-obra barata. Por mais que seja baixo o salário, um negócio, é difícil sobreviver, muito menos prosperar a menos que sua força de trabalho atinja rapidamente a produtividade dos líderes em qualquer lugar do mundo. Isto é particularmente verdadeiro para produtos manufaturados.<sup>12</sup> (O grifo é nosso)*

Esta observação é acrescida de um outro comentário, o qual afirma que o custo da mão-de-obra do setor de manufaturados tem se tornado 1/8 do custo total do produto ou menos em nível mundial. Assim a produtividade da mão-de-obra mais barata coloca em risco a sobrevivência das empresas, que deste artifício utilizam, pois os custos da mão-de-obra mais barata não dão uma vantagem suficiente para contrabalançar essa mudança. O autor expõe ainda que toda instituição seja ela produtiva, de negócios, hospitalar, de ensino sobrevive neste mundo e muito menos obtém sucesso, se não tiver uma estratégia de competitividade global e não se espelhar nos padrões das empresas líderes mundiais em seus setores. Acreditamos que faz sentido, ainda que isto possa representar a constatação de insuficiência tecnológica da economia industrial de um país ou setor, além é claro da possibilidade de identificação das exportações desses países estarem na dependência de produtos primários.

Desse modo, basear a Competitividade de um país, ou setor, nas Vantagens Comparativas, já não é o suficiente ou o correto. Porter<sup>13</sup> diz que as mesmas vêm perdendo valor em função do desenvolvimento acentuado das tecnologias utilizadas pelos países mais avançados e pela própria globalização da competição. Afirma ainda, que é preciso superar a vantagem comparativa, para que determinado país obtenha vantagens competitivas, sendo fundamental sua inserção na competição por mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala. Para isso, chama à atenção sobre a compreensão necessária da existência de empresas em outros países, as quais são mais eficientes que suas similares em outros países, principalmente nas questões de qualidade e inovação de produtos. Aqui cabe uma observação de nossa parte, pois, o autor diz que é importante ater-se para os aspectos de novos desenhos dos produtos, novos processos de produção e novos métodos de treinamento, e que as inovações não são necessariamente dependentes de um único grande avanço da tecnologia, mas sim de algumas pequenas melhorias advindas de pequenos insights. Assim, não seria possível aos responsáveis diretos pelo desenvolvimento dos produtos, refletirem e obterem mais inovações nos produtos fabricados por uma indústria?

Uma contribuição que vem ao encontro do que estamos considerando é a de Furtado:

*(...) Penetrar nos mercados internacionais o caminho mais eficaz consiste em utilizar um misto de tecnologias: tirar partido da abundância de certos fatores primários e ao mesmo tempo apoiar-se em tecnologias de vanguarda. Essa situação particular requer certo grau de autonomia*

---

<sup>12</sup> DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York, Harper Collins Publishers, INC, 1999.

<sup>13</sup> PORTER, Michael E. *Competição*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.174.

*tecnológica, que não se obtém sem um esforço contínuo e crescente de aplicação de recursos na pesquisa científico-tecnológica, particularmente de parte das empresas.*<sup>14</sup>

Esta observação é um convite para que as empresas nacionais invistam mais em (P & D) pesquisa e desenvolvimento. Acreditamos que o caminho da pesquisa e desenvolvimento realmente pode oferecer um diferencial para os produtos brasileiros, sejam através de inovações, ou, agregação de valor. Isto permite afirmamos que a obtenção e utilização dos melhores conhecimentos sobre mercado consumidor novo, opções e enriquecimento das matérias primas, aperfeiçoamento de processos produtivos e de mão-de-obra utilizada, permitiriam um maior percentual de inserção das empresas nacionais no mercado exportador e, por conseguinte o aumento no volume exportado, com um aspecto altamente favorável, a obtenção de produtos com melhores preços, ou seja, conseguir exportar não necessariamente por ter preços menores no mercado internacional, e sim por preços de valores maiores que o mercado esteja disposto a pagar pelo que o produto representa e oferece em relação aos similares ofertados pela concorrência.

### **APRENDIZAGEM, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**

É evidente que para alcançar o pleno desenvolvimento (de um setor ou de um país), o caminho passa indubitavelmente pela escola ou pela educação, seja a de base, a técnica ou a superior, pois elas que darão suporte para o surgimento de uma massa crítica com base na pesquisa e no conhecimento, que proporcionarão condições para que uma nação e sua economia sejam pujante, em parte auto-suficiente e extremamente competitiva.

O próprio Furtado<sup>15</sup> cita a Coreia do Sul e Taiwan após a 2ª Guerra Mundial buscaram investir na educação com o firme propósito de melhorar a escolaridade desses países, mostra através do trabalho de Bradford que na Coreia do Sul ocorreu um excepcional aumento nos investimentos indo de 10,9 % do PIB em 1960, para 26,9% em 1970 e 30,6% em 1980. O objetivo desse país foi o da formação de capital para estruturar o sistema produtivo de forma a obter produtividade. Em relação ao percentual de investimento em P & D a Coreia do Sul de 1970 a 1980 duplicou esse gasto e na década de 80 a participação desses gastos foi de 0,91% para 2% alcançando o nível do Japão.

Furtado afirma que foi este fabuloso esforço que provocou e permitiu o avanço na pesquisa tecnológica, levou a um salto qualitativo na composição das exportações da Coreia. Essas observações não têm como objetivo fazer comparações entre Brasil, Coreia do Sul ou Taiwan, visto que esta política na forma como foi adotada nesses países não funciona mais, pois se baseou na qualificação somente de trabalhadores manuais e não especializados, conforme afirmação de Drucker<sup>16</sup>. É necessário basear o crescimento de um setor em liderança tecnológica ou em produtividade dos líderes mundiais, ou que esses países, através de suas empresas busquem se tornarem eles mesmos os líderes mundiais de produtividade. Assim estas observações têm o objetivo de refletirmos se não falta uma melhor orientação ou adequação na forma de alavancar as exportações brasileiras, através da economia industrial do país? Ou Será que não existe carência no entendimento e compreensão do que vem a ser (P &

<sup>14</sup> FURTADO, Celso. *Economia e Sociedade*, Campinas, IE. Unicamp, p.15-19.

<sup>15</sup> *Ibid.* p.14 e 15.

<sup>16</sup> DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21 st century*. New York, Harper Collins Publishers, INC, 1999.

D) nas indústrias brasileiras e o que poderia representar para elas e para os setores em que estão inseridas? Além de recursos financeiros e um adequado marketing para nossos produtos?

Para Ohmae:

*(...) Os países ganharão empresas muito mais importantes e lucrativas se conseguirem atrair as funções de P & D, Engenharia, Financiamento e Marketing.*<sup>17</sup>

Para ele existe uma dificuldade acentuada dos governantes de entenderem a Cadeia de Valor Agregado nas economias interligadas globalmente, sua colocação é que ao abrir o mercado de um país para um produto competitivo, existe outros benefícios advindos de funções como distribuição, armazenamento, marketing para varejo, que acabam por criar outros tipos de emprego. Todavia vamos nos ater as questões da indústria. É evidente que o produto de um determinado país ao coexistir com um outro de maior poder competitivo, vai estimular novas posturas por parte dos industriais que quiserem se manter no mercado. Isto permite afirmarmos que a utilização e valorização do uso da P & D, tendem a ter campo fértil para sua disseminação, embora acreditamos que isso não ocorra de maneira generalizada, devido à falta de melhor conhecimento sobre os benefícios que dele podem advir. Essa carência ao nosso ver, existe tanto por parte dos empresários como das autoridades representativas do governo, isso não por incompetência, e sim pelo nível atual do desenvolvimento de nosso país.

O que pretendemos com esta relação é reconhecer que mudanças ou transformações são a mola propulsora, tanto para percebermos nossas carências, sejam de melhor qualificação de mão-de-obra ou administrativa, da insuficiência de recursos financeiros, do atraso na utilização de tecnologias mais avançadas ou até mesmo do aproveitamento adequado de nossas instituições de pesquisas e ensino existentes. Desse modo o desafio imposto por uma economia que tende a ser cada vez mais globalizada, possibilita nossas qualidades, bem como nossas deficiências aflorar. Senge Apud Geus cita uma observação:

*(...) Compreendemos que a única vantagem competitiva que a empresa do futuro terá é a capacidade de seus gerentes de aprenderem mais rápido que os concorrentes.*<sup>18</sup>

Ora, se ao identificarmos o que temos de bom em um setor e sua própria capacidade de se alavancar, concomitantemente ao percebermos a oportunidade de melhor explorar esse potencial, é necessário que procuremos agir de maneira mais rápida e precisa, pois não podemos por mais mercado que temos em um país, limitar nossa oferta de produtos a outros países. Pensamos que é extremamente salutar, ampliar o percentual de exportações, mesmo que tenhamos um amplo mercado interno. Acreditamos que é evidente que o mercado interno possui um fantástico potencial para melhor ser atendido em suas necessidades, além de sua elevada população. No entanto, é o mercado externo que vai avalizar se estamos ou não, evoluindo em nossa capacidade competitiva.

Portanto ao avaliarmos o setor que serviu de inspiração para este trabalho, percebemos que o volume exportado está em queda, e para nós isto é um desequilíbrio, e por mais que se justifique, que foi reflexo da valorização da moeda nacional, temos uma outra leitura que permite afirmarmos que é um desequilíbrio específico da diminuição de nossa

---

<sup>17</sup> OHMAE, Kenichi. *Mundo sem fronteiras*. São Paulo, Atlas, 1998. p.16.

<sup>18</sup> SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina – A Dança das Mudanças*; tradução tecnologia e lingüística, Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.35-37.

capacidade competitiva, embora outros aspectos possam fazer parecer que atualmente temos muito mais oferta de produtos, sejam em quantidade ou tipos que compõem o calçado, diríamos que isto representa um esforço louvável. Entretanto é necessário um maior equilíbrio em nossa economia industrial, seja a de calçados ou outras, como é o caso da produção de software, onde o Brasil é altamente dependente. Assim para não continuarmos a ter só dependência de monocultura industrial e sim aproveitarmos o que estas experiências setorializadas nos ensinaram, seja pelo Know-how adquirido ou a ser desenvolvido, quer pela identificação das carências existentes ou pelo potencial que nossas indústrias possuem, ou até mesmo atraindo certos tipos de indústrias para o país para que possamos também aprender com essas indústrias e alcançar um estágio mais avançado de competitividade internacional, e por conseqüência um maior equilíbrio.

Este equilíbrio implica então em reforçar por um lado às indústrias setorializadas que possuem potencial de crescimento, pois isto trará efeitos paralelos positivos para a economia regional e por conseqüência nacional, e por outro lado verificarmos o que é possível fazer, para que determinado setor não fique totalmente a mercê de produtos importados. Na realidade o que queremos dizer é que a atividade industrial enquanto monodústria de uma região pode ser benéfica para a economia regional e nacional, pois se ela possui um parque fabril e mão-de-obra com conhecimento na fabricação do produto, acreditamos que é questão de adaptá-la a nova exigência de mercado, pois sendo esta indústria forte, os demais setores locais tendem a acompanhá-la.

Assim é necessário que compreendamos e nos articulemos em prol da obtenção de melhores níveis de competitividade, sabendo avaliar sem tendências de proteção esse ou aquele produto, mas sim os que realmente permitam o país liderar o mercado mundial.

A busca de um equilíbrio depende do que atribuímos de valor ao mesmo, Senge observa que:

*(...) processos de equilíbrio que conservam saldos bancários, capacidade de produção adequada, nível de Know-how tecnológico, capacidade de inovação ou clientes comprometidos não são problemas<sup>19</sup>.*

Isto nos remete a uma reflexão que apesar de todos os problemas que convivemos nas últimas décadas no país, tais como: vários planos econômicos, acompanhados de hiperinflação, deságios, ágios, elevadas taxas de juros, descrédito das instituições internacionais, faltas de produtos, etc. Além, dos que temos atualmente, má distribuição de renda, descrédito nas políticas industriais pseudo-adotadas, massa crítica insuficiente para provocar e atuar como meio para alavancar os potenciais brasileiros e altos custo dos investimentos. O país tem demonstrado um poder extraordinário de superação e isto ao nosso ver implica que temos em nosso povo (funcionários, industriais, consumidores e instituições educacionais e de pesquisa) um potencial a ser mais bem conduzido e aproveitado.

Drucker recentemente em uma vídeo-conferência no Brasil, disse

*(...) o empresariado brasileiro ainda não compreendeu totalmente o significado do desenvolvimento. Junto com o Governo do Brasil, partem do princípio de que o futuro do país está na economia mundial e que é amplamente determinado por ela<sup>20</sup>.*

---

<sup>19</sup> *Ibid.* p.639.

<sup>20</sup> CRA, *Conversa com Peter Drucker*. CRA. São Paulo, n 188, 16-18, Fev/2002.

Para ele isso não é verdade, observa que o futuro do Brasil está em sua economia interna e em um desenvolvimento rápido, pois o mundo está penetrando em um período de extrema recessão, sugere que a educação seja a próxima indústria principal do país, em virtude de ser a indústria da qual a nova tecnologia de informação oferece o maior percentual de oportunidades.

Ao nosso ver isto não invalida o caminho que percorremos até aqui, mas demonstra que a preocupação em torno da solidificação de uma economia industrial faz sentido e para isso ocorrer, é extremamente válido que a mesma passe pelo crivo de economias desenvolvidas, pois é onde se encontram os níveis tecnológicos mais avançados e as exigências maiores por produtos que tenham inovações e valores agregados, tanto pelo poder econômico dos consumidores, bem como pelo seu estágio de desenvolvimento em produtos similares aos produzidos em um determinado país, além do que, é geralmente nesses países que se encontram os níveis de produtividade mais expressivos. Isto pode influir na busca do alcance de um crescimento sustentado em nosso país e em nossa economia industrial, através de níveis de produtividade, que se alcançam com melhores níveis escolares. A conquista de novos mercados poderá contribuir para que as empresas incorporem e desenvolva novas tecnologias, que por sua vez, possibilitariam a produção de bens/serviços de maior valor agregado. Enfim, acreditamos que o caminho a ser percorrido é extremamente árduo e cheio de obstáculos, mas também não são as dificuldades que enobrecem os louros de uma conquista? Assim, busquemos nos inspirar, para que a criatividade, nata do brasileiro, possa realmente ser um diferencial na elaboração de estratégias inteligentes e ousadas para a obtenção de maior capacidade competitiva da economia industrial do país.

## BIBLIOGRAFIA

BUENO, Newton Paulo. *A nova teoria neoclássica do crescimento e o problema do subdesenvolvimento econômico brasileiro*. São Paulo: Revista de Economia Política. Vol: 18. N. 2 (70) abril/junho/1998.

BRAGA, Hélio. *Globalização em Franca: A Reorganização Industrial e Economia Informal*. Dissertação de Mestrado. Franca. Facef, 2000.

CRUZ, Sebastião Carlos Velasco. *Estado e economia em tempo de crise: Política industrial e transição política*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Campinas: IE – Unicamp, 1997. p. 60.

CRA, *Conversa com Peter Drucker*. CRA. São Paulo, n 188, 16-18, Fev/2002.

DEDECCA, Cláudio Saldori. *Reestruturação produtiva e tendências do emprego*. In: *Economia & Trabalho: textos básicos*. Marco Antonio de Oliveira (Org.). Campinas: IE – UNICAMP, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21 st century*. New York, Harper Collins Publishers, INC, 1999.

FURTADO, Celso. *Economia e Sociedade*, Campinas, IE. Unicamp,

GARCIA, Ronaldo Aurélio Gimenes. *Migrantes e mineiros em Franca: memória e trabalho na cidade industrial (1960 – 1980)*. Franca: UNESP/FHDSS, 1997.

KON, Anita. *Economia Industrial*. São Paulo: Nobel, 1994.

LACERDA, Antônio Correa de. *O impacto da globalização na economia brasileira*. São Paulo: Contexto, 1998.

MANZAGOL, Claude. *Lógica do espaço industrial*. Tradução de Silvia Selingardi Sampaio. São Paulo: DIFEL, 1985.

OHMAE, Kenichi. *Mundo sem fronteiras*. São Paulo, Atlas, 1998.

PORTER, M. E. *Competição*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SINGER, Paul. *População e tamanho do mercado*. In: *Dinâmica populacional e desenvolvimento*. 4 ed. São Paulo: HUCITEC.1998.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina – A Dança das Mudanças*; tradução tecnologia e lingüística, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TAVARES, Maria da Conceição. *O Processo de substituição de importações com modelo de desenvolvimento na América Latina*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

TRISTÃO, Hécio Martins. *Cluster e a Cadeia Produtiva de Calçados de Franca*. Franca. Facef, 2000.