

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

BIANCA MARTINS ROCKENBACH

**As exportações brasileiras de bens intensivos em trabalho no período 2000-
2014: um estudo exploratório sobre percepções empresariais e decisões de
investimento**

Porto Alegre

2018

BIANCA MARTINS ROCKENBACH

**AS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE BENS INTENSIVOS EM TRABALHO NO
PERÍODO 2000-2014: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PERCEPÇÕES
EMPRESARIAIS E DECISÕES DE INVESTIMENTO**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Economia, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Rockenbach, Bianca Martins

As exportações brasileiras de bens intensivos em trabalho no período 2000-2014: um estudo exploratório sobre percepções empresariais e decisões de investimento / Bianca Martins Rockenbach. -- 2018. 267 f.

Orientador: Helio Henkin.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Competitividade internacional. 2. Desempenho exportador. 3. Competências organizacionais para exportação. 4. Método estrutural-diferencial. 5. Indústria intensiva em trabalho. I. Henkin, Helio, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

BIANCA MARTINS ROCKENBACH

**AS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE BENS INTENSIVOS EM TRABALHO NO
PERÍODO 2000-2014: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PERCEPÇÕES
EMPRESARIAIS E DECISÕES DE INVESTIMENTO**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Economia, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: Porto Alegre, 28 maio de 2018.

Prof. Dr. Hélio Henkin - orientador

UFRGS

Prof. André Moreira Cunha

UFRGS

Prof. Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

UFRGS

Prof. Marcos Tadeu Caputi Lélis

UNISINOS

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi identificar uma possível assimetria entre os avanços de produtividade da indústria brasileira intensiva em trabalho e a sua competitividade internacional, contemplando especialmente os setores de calçados, de móveis e de vestuário. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, com base na literatura recente sobre competitividade internacional, competências organizacionais para exportação, e estudos setoriais. Na primeira etapa buscou-se avaliar o desempenho exportador do Brasil e comparar ao desempenho dos principais exportadores mundiais dos três setores entre 2000 e 2014. Com a aplicação do método estrutural-diferencial foi possível mensurar a participação de cada um dos quatro efeitos que constituem as causas da variação das exportações dos países e setores. Dentre eles, destaca-se o efeito competitividade, cujo resultado foi bastante distinto para o caso do Brasil em relação aos demais países. O desempenho exportador brasileiro foi amplamente prejudicado por este efeito, no qual estão incluídos fatores implícitos de diversas naturezas. Na segunda etapa buscou-se avaliar as percepções empresariais e decisões de investimento referentes à competitividade e à capacidade exportadora dos três setores. Por meio da aplicação do método de estudos de caso a onze empresas brasileiras exportadoras, verificou-se alguns dos possíveis fatores implícitos nos resultados negativos do efeito competitividade. Também foi possível identificar estratégias e competências organizacionais que constituem fatores microeconômicos determinantes do potencial competitivo dessas empresas no mercado internacional. Entre as estratégias para exportação identificadas, se destacam o foco na diferenciação de produtos ou serviços, e a definição de países como mercado-alvo para vendas e posicionamento de marca. Quanto à estratégia mercadológica, empresas de vestuário optam por manter os mercados onde já atuam, enquanto empresas de calçados e de móveis buscam ampliar a diversificação dos mercados para exportação. A gestão da marca é uma área de competência organizacional que representa vantagem competitiva para empresas de vestuário. O desenvolvimento de novos modelos e novos produtos é uma competência mais desenvolvida nas empresas de móveis e de vestuário. Já a área referente à atualização e capacitação contínua do processo de produção apresenta melhor desempenho nas empresas moveleiras. A pesquisa contribui como um instrumento de análise para novos estudos de avaliação da eficácia das estratégias e competências empresariais para exportação, e para a formação de quadros de perspectivas de sobrevivência e expansão da indústria brasileira intensiva em trabalho no mercado externo.

Palavras-Chave: Competitividade internacional. Desempenho exportador. Competências organizacionais para exportação. Método estrutural-diferencial. Indústria intensiva em trabalho.

ABSTRACT

The main objective of this study was to identify a possible asymmetry between the productivity gains of the Brazilian labor intensive industry and its international competitiveness, especially considering the sectors of footwear, furniture and clothing. The research was developed in two stages, based on the recent literature on international competitiveness, organizational competencies for export, and sectoral studies. The first step was to evaluate the export performance of Brazil and to compare the performance of the main world exporters of the three sectors between 2000 and 2014. By applying the structural-differential method it was possible to measure the participation of each of the four effects that constitute causes of the variation exports of the countries and sectors. Among them, the competitiveness effect stands out, which result was quite different for the case of Brazil in relation to the other countries. Brazil's export performance has been greatly hampered by this effect, which includes implicit factors of various natures. The second stage evaluated the entrepreneurial perceptions and investment decisions regarding the competitiveness and the export capacity of the three sectors. By applying the case studies method to eleven Brazilian exporting companies, some of the possible factors implicit in the negative results of the competitiveness effect were verified. It was also possible to identify organizational strategies and competences that constitute microeconomic factors determining the competitive potential of these companies in the international market. Among the export strategies identified are the focus on product or service differentiation, and the definition of countries as a target market for sales and brand positioning. With regard to the marketing strategy, clothing companies choose to maintain the same markets where they already operate, while footwear and furniture companies seek to expand the diversification of export markets. Brand management is an area of organizational competence that represents a competitive advantage for clothing companies. The development of new models and products is the most advanced competence in furniture and clothing companies. The area related to the updating and continuous training of the production process presents better performance in the furniture companies. The research contributes as an analysis tool for new studies to evaluate the effectiveness of strategies and organizational competencies for export. It also contributes to the formation of frameworks for prospects of survival and expansion of the Brazilian labor-intensive industry in the foreign market.

Keywords: International competitiveness. Export performance. Organizational competencies for export. Structural-differential method. Labor-intensive industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama da competitividade internacional.....	40
Figura 2 – Triângulo da competitividade estrutural.....	44
Figura 3 – Fatores empresariais determinantes da competitividade	45
Figura 4 – Trajetória de modernização industrial	62
Figura 5 – Esquema de investigação e análise	193

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação das fontes do crescimento das exportações chinesas de calçados – acumulado 2001-2014.....	130
Gráfico 2 – Participação das fontes do crescimento das exportações italianas de calçados – acumulado 2001-2014.....	132
Gráfico 3 – Participação das fontes do crescimento das exportações vietnamitas de calçados – acumulado 2001-2014.....	134
Gráfico 4 – Participação das fontes do crescimento das exportações alemãs de calçados – acumulado 2001-2014.....	136
Gráfico 5 – Participação das fontes do crescimento das exportações indonésias de calçados – acumulado 2001-2014.....	138
Gráfico 6 – Participação das fontes da queda das exportações brasileiras de calçados – acumulado 2001-2014.....	140
Gráfico 7 – Participação das fontes do crescimento das exportações chinesas de móveis – acumulado 2001-2014	146
Gráfico 8 – Participação das fontes do crescimento das exportações alemãs de móveis – acumulado 2001-2014.....	148
Gráfico 9 – Participação das fontes do crescimento das exportações italianas de móveis – acumulado 2001-2014	150
Gráfico 10 – Participação das fontes do crescimento das exportações polonesas de móveis – acumulado 2001-2014	152
Gráfico 11 – Participação das fontes do crescimento das exportações estadunidenses de móveis – acumulado 2001-2014	154
Gráfico 12 – Participação das fontes do crescimento das exportações brasileiras de móveis – acumulado 2001-2014	156
Gráfico 13 – Participação das fontes do crescimento das exportações chinesas de vestuário – acumulado 2001-2014	161
Gráfico 14 – Participação das fontes do crescimento das exportações italianas de vestuário – acumulado 2001-2014	163
Gráfico 15 – Participação das fontes do crescimento das exportações vietnamitas de vestuário – acumulado 2001-2014	165
Gráfico 16 – Participação das fontes do crescimento das exportações indianas de vestuário – acumulado 2001-2014	167

Gráfico 17 – Participação das fontes do crescimento das exportações alemãs de vestuário – acumulado 2001-2014	169
Gráfico 18 – Participação das fontes da queda das exportações brasileiras de vestuário – acumulado 2001-2014	171
Gráfico 19 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações de calçados dos países selecionados – acumulado 2001-2014	178
Gráfico 20 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações de móveis dos países selecionados – acumulado 2001-2014	178
Gráfico 21 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações de vestuário dos países selecionados – acumulado 2001-2014	179
Gráfico 22 – Participação do efeito crescimento do comércio mundial na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014	182
Gráfico 23 – Participação do efeito estrutural setorial na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014.....	183
Gráfico 24 – Participação do efeito estrutural geográfico na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014.....	185
Gráfico 25 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014.....	188

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Padrões de concorrência dos grupos industriais: fatores críticos da competitividade	51
Quadro 2 – Taxonomia Pavitt de classificação de bens por intensidade tecnológica	124
Quadro 3 – Principais setores que compõem a indústria intensiva em trabalho	125
Quadro 4 – Setores e países investigados.....	125
Quadro 5 – Principais produtos e mudanças no <i>mix</i> de produtos ao longo da trajetória da empresa	198
Quadro 6 – Grau de importância e impacto predominantes dos fatores sistêmicos na competitividade internacional das empresas.....	217
Quadro 7 – Grau de importância predominante dos atributos para o êxito das empresas no esforço exportador.....	225
Quadro 8 – Grau de importância predominante das competências organizacionais para a inserção externa.....	232

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais países exportadores de calçados no período 2000-2014 e Brasil	126
Tabela 2 – Principais países exportadores de móveis no período 2000-2014 e Brasil	127
Tabela 3 – Principais países exportadores de vestuário no período 2000-2014 e Brasil	127
Tabela 4 – Decomposição do crescimento das exportações chinesas de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	129
Tabela 5 – Decomposição do crescimento das exportações italianas de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	131
Tabela 6 – Decomposição do crescimento das exportações vietnamitas de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	133
Tabela 7 – Decomposição do crescimento das exportações alemãs de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	135
Tabela 8 – Decomposição do crescimento das exportações indonésias de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	137
Tabela 9 – Decomposição do crescimento das exportações brasileiras de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	139
Tabela 10 – Evolução das exportações de calçados do Brasil e do mundo por mercados de destino – 2000 a 2014	141
Tabela 11 – Evolução do <i>market share</i> das exportações de calçados brasileiros – 2000 a 2014	142
Tabela 12 – Decomposição do crescimento das exportações chinesas de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	145
Tabela 13 – Decomposição do crescimento das exportações alemãs de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	147
Tabela 14 – Decomposição do crescimento das exportações italianas de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	149
Tabela 15 – Decomposição do crescimento das exportações polonesas de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	151
Tabela 16 – Decomposição do crescimento das exportações estadunidenses de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014	153

Tabela 17 – Decomposição do crescimento das exportações brasileiras de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	155
Tabela 18 – Evolução das exportações de móveis do Brasil e do mundo por mercados de destino – 2000 a 2014	157
Tabela 19 – Evolução do <i>market share</i> das exportações de móveis brasileiros – 2000 a 2014	158
Tabela 20 – Decomposição do crescimento das exportações chinesas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	160
Tabela 21 – Decomposição do crescimento das exportações italianas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	162
Tabela 22 – Decomposição do crescimento das exportações vietnamitas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	164
Tabela 23 – Decomposição do crescimento das exportações indianas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	166
Tabela 24 – Decomposição do crescimento das exportações alemãs de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	168
Tabela 25 – Decomposição do crescimento das exportações brasileiras de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014.....	170
Tabela 26 – Evolução das exportações de vestuário do Brasil e do mundo por mercados de destino – 2000 a 2014	172
Tabela 27 – Evolução do <i>market share</i> das exportações de vestuário brasileiro – 2000 a 2014	173
Tabela 28 – Período entre fundação da empresa e início da atividade exportadora	200
Tabela 29 – Proporção das vendas externas da empresa em relação às vendas totais – 2013 a 2017	201
Tabela 30 – Fatores para incluir a exportação no direcionamento mercadológico da empresa	202
Tabela 31 – Evolução da trajetória das exportações.....	203
Tabela 32 – Líderes e condutores da empresa às exportações.....	204
Tabela 33 – Comparativo entre início das exportações e do planejamento específico para exportação	205
Tabela 34 – Evolução das exportações nos últimos dez anos (em US\$).....	206
Tabela 35 – Funcionários e setores dedicados exclusivamente à exportação.....	207

Tabela 36 – Participação de produtos com marca própria e <i>private label</i> no total do valor exportado.....	208
Tabela 37 – Formas de exportação realizadas pelas empresas	209
Tabela 38 – Canais de comercialização das exportações	209
Tabela 39 – Estratégias das empresas nos mercados interno e externo	210
Tabela 40 – Mercado-alvo para vendas e posicionamento de marca no exterior ...	211
Tabela 41 – Número de países para os quais as empresas exportam regularmente	212
Tabela 42 – Estratégia mercadológica da empresa	213
Tabela 43 – Evolução das condições competitivas macroeconômicas e sistêmicas que o Brasil propiciou ao esforço exportador da empresa em dezessete anos	216
Tabela 44 – Melhorias decorrentes da operação em maior escala	222
Tabela 45 – Vantagens competitivas internacionais resultantes da maior intensidade das inovações em produtos.....	223
Tabela 46 – Barreiras técnicas às exportações (% de apontamentos)	224
Tabela 47 – Processos nos quais as empresas investiram em melhorias	226
Tabela 48 – Investimento em P&D (percentual sobre o faturamento total da empresa)	227
Tabela 49 – Principais responsáveis pela realização da pesquisa e desenvolvimento dos projetos de produtos das empresas	228
Tabela 50 – Modo como é feita a pesquisa para o desenvolvimento dos produtos	229
Tabela 51 – Principais obstáculos para a conquista de clientes no mercado externo e concretização de exportação.....	230
Tabela 52 – Principais parcerias desenvolvidas pelas empresas a fim de melhorar as suas competências para inserção externa nos últimos 12 meses.....	230
Tabela 53 – Principais aspectos em que houve aprimoramento da empresa como decorrência de seu esforço de inserção externa.....	231
Tabela 54 – Competências organizacionais que representam desvantagem das empresas em relação aos competidores internacionais.....	234
Tabela 55 – Competências organizacionais que apresentam nível de desempenho próximo ao dos competidores internacionais	234

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	INDÚSTRIA INTENSIVA EM TRABALHO: ENFOQUES TEÓRICOS E CARACTERÍSTICAS SETORIAIS	25
2.1	COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL: CONCEITOS E FATORES DETERMINANTES	25
2.1.1	As dimensões empresarial, setorial e sistêmica da competitividade internacional	31
2.1.2	Fatores determinantes da competitividade	41
2.1.3	Padrões de concorrência setorial	47
2.2	ASPECTOS SETORIAIS DE COMPETITIVIDADE	54
2.2.1	Cadeias globais de valor nas indústrias de calçados, móveis e vestuário	55
2.2.2	Posicionamento estratégico dos países na cadeia global de valor	60
2.2.3	A indústria brasileira de calçados.....	68
2.2.4	A indústria brasileira de móveis.....	78
2.2.5	A indústria brasileira de vestuário	86
2.2.6	Estratégias para competição internacional e inserção da indústria brasileira nas cadeias globais de valor	95
2.3	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A INSERÇÃO EXTERNA	103
3	ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DA INDÚSTRIA INTENSIVA EM TRABALHO NO PERÍODO 2000-2014	111
3.1	MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL	112
3.1.1	Especificação do método.....	114
3.1.2	Aplicações do método.....	117
3.2	BASE DE DADOS E CRITÉRIOS PARA A INVESTIGAÇÃO	123
3.3	RESULTADOS DO MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL PARA AS EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS	128
3.3.1	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da China	128

3.3.2	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da Itália	130
3.3.3	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista do Vietnã	132
3.3.4	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da Alemanha	134
3.3.5	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da Indonésia.....	136
3.3.6	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista do Brasil	138
3.4	RESULTADOS DO MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL PARA AS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS.....	144
3.4.1	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da China	144
3.4.2	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da Alemanha	146
3.4.3	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da Itália	148
3.4.4	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da Polônia	150
3.4.5	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis dos Estados Unidos	152
3.4.6	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis do Brasil	154
3.5	RESULTADOS DO MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL PARA AS EXPORTAÇÕES DE VESTUÁRIO	159
3.5.1	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da China.....	160
3.5.2	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da Itália	161
3.5.3	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário do Vietnã.....	163
3.5.4	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da Índia	165

3.5.5	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da Alemanha.....	167
3.5.6	Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário do Brasil.....	169
3.6	CONSIDERAÇÕES ACERCA DO EFEITO COMPETITIVIDADE NA VARIAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DOS SETORES E PAÍSES SELECIONADOS	174
3.7	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS COMPONENTES DO CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES DA INDÚSTRIA INTENSIVA EM TRABALHO BRASILEIRA.....	182
4	PERCEPÇÕES E DECISÕES DE INVESTIMENTO EMPRESARIAIS REFERENTES À COMPETITIVIDADE E À CAPACIDADE EXPORTADORA DO BRASIL	193
4.1	ESTUDOS DE CASO	195
4.2	PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS.....	196
4.3	RESULTADOS E PERSPECTIVAS.....	197
4.3.1	Estrutura, estratégia e trajetória da inserção externa	197
4.3.2	Percepções sobre a competitividade sistêmica	215
4.3.3	Percepções sobre as características setoriais e concorrência no mercado externo.....	222
4.3.4	Construção e/ou adaptação de competências organizacionais para a exportação.....	226
5	CONCLUSÕES	236
	REFERÊNCIAS	247
	APÊNDICE A - Estratégias e competências organizacionais para exportação: heterogeneidade empresarial no esforço exportador brasileiro.....	254

1 INTRODUÇÃO

O caráter cada vez mais dinâmico da economia e tecnologia induz a necessidade de maior flexibilidade e adaptabilidade por parte das empresas pertencentes aos mais diversos setores industriais para iniciar, manter ou aumentar sua competitividade no mercado internacional. A influência dos fatores sistêmicos, como transporte, infraestrutura e variações na taxa de câmbio, bem como a emergência do posicionamento de países asiáticos (principalmente a China) e de novos *players* internacionais na nova estrutura econômica, reflete na busca de readequação de investimentos e competências organizacionais para a exportação.

Em alguns setores industriais brasileiros intensivos em mão de obra, como os setores de calçados, de móveis e de vestuário, a competição através do preço tem se tornado pouco viável para as vendas no mercado externo. Para que as empresas desses setores possam competir internacionalmente, uma das alternativas propostas por Costa e Rocha (2009), Guidolin et al. (2010) e Galinari et al. (2013) é o investimento nas atividades produtivas que empreguem valor ao produto, como design, marca, marketing e controle dos canais de distribuição e comercialização.

Durante as duas últimas décadas do século XX e primeira década do século XXI ocorreram transformações na economia e na tecnologia que refletiram em novos desafios competitivos para a indústria manufatureira¹ brasileira, na qual se incluem os setores intensivos em trabalho. As mudanças no ambiente competitivo e a emergência de novos competidores internacionais impuseram às empresas dos setores industriais a necessidade de adoção de novas estratégias competitivas e de novas formas de articulação setorial e institucional. Ademais, essas mudanças despertaram uma maior atenção às políticas industriais e de comércio exterior, cujo interesse já se fazia presente nos debates ideológicos da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL)².

¹ Indústria manufatureira pode ser definida como um conjunto de setores industriais que, de modo geral, apresentam um maior grau de transformação a partir das matérias primas e insumos utilizados.

² Dentre as principais vertentes ideológicas em prol do desenvolvimento latino-americano, a CEPAL consagrou-se, na visão de Ocampo (2013, p. 25), como “[...] a principal expressão da ideologia industrialista da América Latina”, abrindo espaço para o surgimento de uma série de estudos acerca do tema. O conjunto de suas teorias e propostas de cunho político e econômico passou a ser denominado como desenvolvimentismo cepalino, no qual é defendida a tese de que o subdesenvolvimento dos países latino-americanos seria superado basicamente através da industrialização apoiada pela ação do Estado.

A partir do final da década de 1980 iniciou-se um processo de transformações na economia brasileira, resultando em importantes mudanças no modelo de desenvolvimento industrial vigente em grande parte do século XX³ (SALLUM, 2003). Tais mudanças promoveram uma maior exposição das empresas brasileiras à concorrência estrangeira, a partir das alterações das políticas de importação, as quais reduziram significativamente o nível de protecionismo à indústria doméstica⁴. A ampliação da abertura comercial consoava com as tendências da globalização produtiva e comercial, que se concretizou na forma de uma maior sujeição dos países às regras de livre-comércio adotadas na esfera da Organização Mundial de Comércio (OMC)⁵.

Com a abertura comercial, houve a necessidade de reformulações nas estratégias das empresas industriais brasileiras, baseadas em novas e melhores capacitações e competências organizacionais, para o aperfeiçoamento da eficiência operacional. A década de 1990 foi marcada por um importante movimento da indústria nacional pela busca por novas técnicas de gestão e organização da produção, tomando como base as experiências exitosas dos países mais desenvolvidos, principalmente do Japão, e de países asiáticos de industrialização recente. Estas novas técnicas contemplavam as atividades de desenvolvimento de produtos,

³ Ao longo do processo de desenvolvimento industrial, a ideologia desenvolvimentista cepalina, apoiada no tripé de industrialização, de intervencionismo e de formulação de um projeto nacional, proporcionou um extraordinário crescimento do Brasil e do México entre as décadas de 1930 e 1980. Ademais, o modelo de substituição de importações permitiu o crescimento econômico e a criação de um parque industrial capaz de atender boa parte das necessidades dos países da América Latina. Nesse aspecto, o Brasil figura entre os países com as maiores taxas de crescimento até a crise dos anos 1980 (BRESSER-PEREIRA, 2006).

⁴ O governo Collor, embora impulsionando o Estado a conformar uma nova estratégia de desenvolvimento, não conseguiu vencer a crise econômica que ocorria no Brasil desde o início da década de 1980. Durante o governo Collor, houve a suspensão das licenças e das barreiras não tarifárias à importação e a redefinição das tarifas alfandegárias. Além disso, buscou-se desregulamentar as atividades econômicas e privatizar as companhias estatais que não estivessem protegidas pela Constituição, no intuito de recuperar as finanças públicas e diminuir gradativamente o papel do Estado no incentivo à indústria nacional. O governo Collor também promoveu a continuidade da política de integração regional com países ao sul da fronteira, instituindo-se o Mercosul em 1991, visando a ampliação do mercado para os produtos domésticos dos países participantes. Tais medidas expressavam o fim da estratégia de desenvolvimento vigente até o início dos anos 1980, a qual buscava estabelecer uma estrutura industrial completa e integrada, embutindo ao Estado o papel de escudo protetor ante a competição externa e de mola propulsora para o desenvolvimento da indústria e da empresa privada brasileira (SALLUM, 2003).

⁵ Desde 1995 a Organização Mundial do Comércio (OMC) vem atuando na administração do sistema multilateral de comércio. A OMC tem como objetivo constituir um padrão institucional comum para a regulamentação das relações comerciais entre os membros que a compõem – sendo o Brasil um dos membros fundadores-, além de instituir um mecanismo de solução pacífica das divergências comerciais, com base nos acordos comerciais vigentes, e também objetiva a criação de um ambiente favorável a negociação de novos acordos comerciais entre seus membros (BRASIL, 2015).

melhoria de processos produtivos e comerciais internos, além de novas condutas nas relações com fornecedores e clientes.

Diante o aumento de novos concorrentes estrangeiros no mercado interno, bem como a maior concorrência no mercado externo, o comportamento das empresas industriais brasileiras tornou-se objeto de estudo ainda na década de 1990, cujos resultados eram enfatizados em termos de produtividade industrial. Durante esse período, também surgiram pesquisas voltadas a análise setorial e regional, com ênfase na percepção e posicionamento estratégico das empresas.

Trata-se de estudos como os de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995); e Ferraz, Kupfer e Iotto (2004), que abordam, respectivamente, os desafios competitivos para a indústria brasileira; e a competitividade industrial no Brasil uma década após a liberalização econômica, com base em resultados empíricos referentes a produtividade industrial. Já Henkin (2001) analisa o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 1990, enfatizando a percepção e o posicionamento estratégico das empresas locais do setor. Tais estudos, de modo geral, apontam para a existência de ganhos de produtividade em diversos setores da indústria brasileira ao longo da década de 1990 e indicam que as empresas tinham a percepção da necessidade de redirecionamento estratégico e reposicionamento de mercado exigidos pelas transformações no ambiente competitivo.

A implantação do Plano Real encerrava o ciclo de instabilidade gerada pelo regime de alta inflação que marcou o período de 1980 a 1994, e trouxe novas perspectivas para as empresas industriais. Assim, as mudanças na política comercial configuravam-se somente como um dos fatores que transformaram o ambiente competitivo no qual se inseria a indústria brasileira. Ocorreram outras modificações importantes, algumas repercutindo em melhorias das condições sistêmicas de competitividade, como as melhorias da infraestrutura produtiva (maior quantidade e qualidade na oferta de serviços de telecomunicações, serviços portuários, etc.), em paralelo à maior estabilidade monetária e a um ambiente permeado por menor incerteza política e econômica.

As políticas macroeconômicas adotadas – pautadas na ortodoxia convencional - e as melhorias sistêmicas colaboraram para o aumento da produtividade industrial e para o crescimento da economia brasileira em um considerável período dos anos de 2000. Entretanto, progressivamente a indústria brasileira foi enfrentando problemas mais graves de competitividade, principalmente

na indústria manufatureira e nos setores industriais menos intensivos em recursos naturais. Bresser-Pereira (2012) aponta que, no Brasil, as políticas ortodoxas induziram a valorização dos produtos primários em detrimento aos produtos manufaturados, inibindo a indústria e tornando possível a aceleração do processo de desindustrialização. Ademais, outros aspectos do ambiente competitivo tornaram-se um maior desafio para a competitividade da indústria nacional, como a valorização da moeda brasileira, a preservação de taxa de juros elevada (BRESSER-PEREIRA, 2013), e o crescimento da concorrência chinesa e de outros países asiáticos em diversos setores industriais.

Ao final de duas décadas marcadas pelo aumento das pressões competitivas e por mudanças sistêmicas nos âmbitos nacional e internacional, a indústria brasileira passou a experimentar o enfraquecimento de seu desempenho exportador e também a enfrentar ameaças da concorrência estrangeira até mesmo no mercado interno. Com isso, foi se tornando iminente a possibilidade da redução de alguns segmentos industriais, ou até mesmo do seu desaparecimento.

A sobreavaliação cambial que marcava a década de 2000 provocou efeitos negativos nas exportações, inviabilizou a indústria brasileira e acelerou uma desindustrialização iniciada nos anos 1980 (BRESSER-PEREIRA, 2013). Com a entrada da China na OMC nesse mesmo período, a situação da indústria e das exportações nacionais tornou-se ainda mais preocupante. A competitividade chinesa foi crescendo, e tendo como vantagem seus baixos custos de mão de obra, o país rapidamente foi absorvendo os mercados externos. Conseqüentemente, boa parte do *market share* das exportações da indústria intensiva em trabalho brasileira foi tomada pela China, e em pouco tempo o mercado interno do Brasil também foi capturado pelas importações de produtos chineses e de outros países asiáticos.

O estudo de Fligenspan et al. (2015) indica que as exportações mundiais aumentaram 137% e as exportações da indústria intensiva em trabalho quase duplicaram entre os anos de 2000 e 2010. Nesse período, a Ásia ampliou sua participação no mercado de produtos intensivos em trabalho, somando mais da metade das exportações mundiais em 2010. A China, por sua vez, mais que duplicou seu *market share* e absorveu quase um terço do comércio global de bens intensivos

em trabalho, refletindo na perda de mercados brasileiros⁶. Com isso, os autores constatarem substanciais perdas da competitividade brasileira, uma vez que suas exportações de bens intensivos em trabalho aumentaram apenas 36% durante a década de 2000 e somente a indústria do couro mostrou um bom desempenho exportador e expandiu sua participação no comércio mundial.

Referente aos setores de calçados, de móveis e de vestuário, objeto de estudo desta tese, durante a década de 2000 a indústria brasileira de vestuário apresentou o pior desempenho exportador diante dos demais setores intensivos em trabalho⁷ analisados por Fligenspan et al. (2015), que também constataram queda no desempenho das exportações brasileiras de calçados (produto importante na pauta exportadora do Brasil). Já a indústria moveleira teve uma performance especial, com um crescimento expressivo das exportações na primeira metade da década e uma redução na segunda metade, resultando em um rápido aumento da sua participação na pauta brasileira de exportações e uma redução do seu *market share* internacional.

Frente às adversidades sistêmicas, à emergência de novos competidores e a um panorama geral de perda de competitividade do Brasil nos mercados externos, cabe investigar os problemas que afetam o desempenho das exportações da indústria intensiva em trabalho nacional. Torna-se relevante verificar possíveis diferenças entre a produtividade e a competitividade internacional dessa indústria, considerando especialmente os setores de calçados, de móveis e de vestuário, os quais apresentam significativa vulnerabilidade, tanto em termos das vendas externas, quanto em termos do aumento da penetração de importações. Sob uma perspectiva macroeconômica, os estudos recentes sobre competitividade internacional – de autores como Porter (1989, 1999), Ferraz et al. (1995), Possas (1999) e Pinheiro e Bonelli (2011) - servem como um ponto de partida para a identificação de fatores críticos que estejam possivelmente relacionados a esse quadro negativo.

Por outro lado, o crescimento da participação dos países em desenvolvimento nos fluxos de comércio internacionais e a redução do dinamismo comercial das economias mais avançadas, observados nos últimos anos (SCOTT, 2006), remetem a uma discussão acerca das possibilidades de se reverter o quadro negativo da

⁶ De acordo com Fligenspan et al. (2015), a América do Norte deixou de ser a principal parceira comercial do Brasil na primeira metade da década, ficando na terceira posição em 2010. O Brasil perdeu para a Ásia mais da metade da fatia de mercado detida na América do Norte.

⁷ A indústria intensiva em trabalho é decomposta por Fligenspan et al. (2015) em quinze grupos de produtos, os quais estão descritos no Quadro 3 ilustrado no capítulo 3 desta tese.

competitividade internacional da indústria intensiva em trabalho brasileira. Ademais, as tendências de globalização produtiva trouxeram novos desafios passíveis de serem convertidos em oportunidades para a indústria nacional (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Com o crescente movimento de deslocamento global da produção industrial, no qual os países desenvolvidos terceirizam as etapas de menor valor agregado para os países periféricos, surgem novas oportunidades para o aumento da participação do Brasil na renda e nas exportações mundiais. Nesse sentido, a temática das cadeias globais de valor vem ganhando destaque nos estudos acerca dos desafios da inserção externa e a importância da capacidade exportadora para o crescimento de países em desenvolvimento (CCGI, 2015). Essa abordagem é apresentada por autores como Gereffi (1999), Gereffi e Memedovic (2003), Scott e Storper (2003), Ferraz et al. (2014) e Veiga e Rios (2015).

Para a análise do desempenho dos setores brasileiros de calçados, de móveis e de vestuário nos mercados internacionais, o paradigma das cadeias globais de valor adquire especial relevância, uma vez que vai além do debate macroeconômico, abrangendo aspectos da competitividade específicos de cada setor. Scott (2006) ilustra alguns desses aspectos no seu estudo sobre cadeias globais dos três setores. No caso do Brasil, Guidolin et al. (2010) e Navas-Alema'n (2011) e Galinari et al. (2013) apontam vantagens e desvantagens competitivas das indústrias de calçados e móveis para atuarem nas cadeias de valor globais.

Um debate substancialmente macroeconômico não promove uma satisfatória compreensão acerca dos desafios e estratégias que envolvem a inserção externa da indústria brasileira e a sua vulnerabilidade competitiva frente à concorrência no mercado externo. Como sugerem Henkin e Rockenbach (2014), é necessário que seja feita uma análise da indústria de forma mais desagregada, observando-se as especificidades setoriais e empresarias em um nível microeconômico. Deve-se considerar que diferentes setores industriais apresentam diferentes características estruturais e desiguais padrões de concorrência, assim como as escolhas estratégicas ou as formas de ajustamento das empresas também se diferenciam dentro de um mesmo setor.

Frente às heterogeneidades setoriais, cabe uma análise que vá além do nível agregado da indústria, mais direcionada à natureza das condições de competitividade internacional das empresas industriais brasileiras, identificando suas estratégias de

reposicionamento e competências desenvolvidas para o aumento de suas exportações.

O caso da indústria intensiva em trabalho confere destacada importância para o estudo de desempenho e reposicionamento competitivo devido às características típicas por ela apresentadas. Seus setores têm a capacidade de gerar um maior volume de emprego e, ao mesmo tempo, estabelecer uma distribuição de renda mais igualitária. Comparada a outros grupos industriais, essa indústria é responsável por uma maior absorção de mão de obra (TEIXEIRA JÚNIOR; GALINARI; MONTANO; SILVA, 2012). Ademais, sua organização industrial se caracteriza pela frequência com que ocorrem aglomerações empresárias (SCOTT, 2006), o que promove muitas vezes uma forte dependência regional da renda gerada por seus setores.

Assim, sabendo da importância dos setores industriais de bens de consumo intensivos em mão de obra para o emprego e a renda, a análise do desempenho das exportações de calçados, móveis e vestuário se torna relevante para os debates sobre os desafios competitivos da economia brasileira. Essa análise pode colaborar para a avaliação de perspectivas distintas de cada setor, como também pode proporcionar *insights* e recomendações sobre políticas públicas capazes de minimizar custos sociais relacionados aos processos de adaptação e ajustamento das empresas, não apenas no nível específico da indústria intensiva em trabalho e das regiões predominantes da sua localização, mas também em termos da indústria manufatureira como um todo.

O período entre 2000 e 2014 se caracterizou por acontecimentos importantes no comércio internacional. Dentre eles, Lima et al. (2015) apontam: a consolidação de um novo ambiente econômico global, onde foi potencializado o crescimento da integração comercial e financeira das décadas anteriores; o aumento da participação das principais economias emergentes nos fluxos internacionais de comércio; e a ocorrência da maior crise financeira desde 1929, cujos efeitos sobre o comércio foram sentidos em 2009.

Teixeira Júnior et al. (2012) destacam dois fenômenos mundiais que vêm impactando no desempenho dos setores intensivos em trabalho. O primeiro é a competição asiática, demarcada pela “[...] ascensão da China como grande *player* no comércio internacional e de outros países asiáticos, como Índia, Paquistão, Bangladesh e Vietnã, como grandes produtores de manufaturados básicos.” (p. 126). O segundo é a sociedade pós-industrial, que reflete a relevância do papel da empresa

na construção de competências organizacionais. Os autores (TEIXEIRA JÚNIOR et al., 2012, p. 126) descrevem esse fenômeno como a

[...] aceleração do declínio da importância das competências meramente produtivas e manufatureiras, que passam a portar características típicas do universo das commodities, vis-à-vis competências intangíveis ligadas à economia do conhecimento, com a geração de valor se concentrando em inovação, marketing, design e controle dos canais de distribuição e comercialização.

Diante a tais fenômenos que marcaram o período de 2000 a 2014 no comércio mundial, se observa a importância do papel da empresa para enfrentar a crescente concorrência nos mercados internacionais. Assim, a presente pesquisa procura respostas às seguintes questões: Como vem evoluindo o desempenho das exportações de calçados, de móveis e de vestuário do Brasil, comparado ao desempenho exportador dos principais concorrentes internacionais? Quais as principais causas da variação das exportações brasileiras desses setores? Quais são as competências organizacionais que explicam eventuais diferenças da capacidade competitiva internacional entre empresas brasileiras inseridas nos três setores? Quais os principais determinantes macroeconômicos, setoriais e microeconômicos da competitividade internacional da indústria brasileira intensiva em trabalho? Quais fatores constituem barreiras às exportações? Quais alternativas as empresas encontram para contornar suas deficiências competitivas e potencializar a inserção de seus produtos no mercado externo?

Para responder essas questões, objetiva-se especificamente:

- a) elaborar uma análise estatística com o método estrutural-diferencial;
- b) comparar o crescimento das exportações de calçados, móveis e vestuário entre o Brasil e os cinco principais países exportadores;
- c) analisar percepções empresariais e decisões de investimento de empresas brasileiras exportadoras destes setores, e
- d) identificar as estratégias adotadas pelas empresas para o reposicionamento competitivo internacional.

O conjunto destes objetivos específicos permite alcançar o objetivo geral da tese, voltado a identificar uma possível assimetria entre os avanços de produtividade da indústria brasileira intensiva em trabalho e a sua competitividade internacional,

contemplando especialmente os setores de calçados, de móveis e de vestuário. O estudo se divide em duas fases para cumprir com este propósito.

Sob uma perspectiva macroeconômica, a primeira fase está voltada a investigar o desempenho das exportações brasileiras dos setores de calçados, de móveis e de vestuário no período de 2000 a 2014, comparando o desempenho dos cinco principais países exportadores desses setores. Para esta investigação é realizada uma análise estatística através do método estrutural-diferencial, com o objetivo de apresentar como vem ocorrendo o crescimento das exportações, ano a ano, dos três grupos industriais no Brasil, nos principais exportadores e no mundo.

Na segunda fase, trata-se de investigar, sob uma perspectiva microeconômica, as percepções empresariais e decisões de investimento tomadas por empresas brasileiras exportadoras desses setores. Utilizando técnicas de estudos de caso, busca-se identificar as estratégias adotadas pelas empresas para seu reposicionamento competitivo internacional, bem como as possibilidades e as barreiras enfrentadas para a formação de suas competências para a exportação.

Os resultados das duas investigações permitem responder às questões supracitadas e atender ao objetivo da tese. Sendo assim, o presente estudo é composto por cinco capítulos, iniciando por este capítulo de introdução. O capítulo seguinte é subdividido em três partes: a primeira envolve enfoques teóricos sobre competitividade internacional; a segunda abrange aspectos setoriais da competitividade, voltando-se mais especificamente à caracterização dos três setores; e na terceira parte a abordagem é direcionada à temática das competências organizacionais e desafios da empresa para a exportação. O terceiro capítulo contempla a análise da trajetória das exportações brasileiras da indústria intensiva em trabalho no período 2000-2014, no qual são explicitados os resultados da aplicação do método estrutural-diferencial para as exportações de calçados, móveis e vestuário do Brasil e dos principais exportadores. No quarto capítulo são expostos os resultados da pesquisa de campo, identificando as percepções e decisões de investimento empresariais referentes à competitividade e à capacidade exportadora dos três setores. O último capítulo é referente as conclusões, onde são apresentadas as considerações finais e propostas para trabalhos futuros.

Espera-se que os resultados obtidos nesta tese sirvam como base para novos estudos de avaliação da eficácia das estratégias e competências empresariais para a exportação, contribuam para a formação de quadros de perspectivas de sobrevivência

e expansão da indústria brasileira intensiva em trabalho no mercado externo, e ofereçam novos *insights* e evidências empíricas para expandir o conhecimento acumulado nos processos de investigação sobre o tema.

2 INDÚSTRIA INTENSIVA EM TRABALHO: ENFOQUES TEÓRICOS E CARACTERÍSTICAS SETORIAIS

Esta seção tem por objetivo apresentar uma revisão teórica pontuada a partir de abordagens sobre competitividade internacional e seus aspectos setoriais, incluindo o tema de competências organizacionais para exportação. Tais enfoques de âmbito macro e microeconômicos, respectivamente, agregam relevância nos atuais debates acerca de economia industrial, comércio exterior e administração de empresas.

A primeira subseção abrange discussões sobre competitividade internacional, suas dimensões e fatores determinantes, e inclui conceitos de padrões de concorrência setorial. Em seguida são descritos aspectos setoriais da competitividade, a partir das concepções identificadas nos enfoques teóricos sobre cadeias globais de valor e estratégias para competição internacional direcionadas especificamente aos setores de calçados, de móveis e de vestuário. Na sequência são expostos conceitos e as percepções de alguns autores sobre competências organizacionais e determinantes microeconômicos da capacidade exportadora. Para tanto, estabeleceu-se três subseções, abordando respectivamente os temas mencionados no intuito de fundamentar os próximos capítulos.

A análise da problemática do desempenho exportador da indústria brasileira intensiva em trabalho implica na identificação dos fatores críticos que possam promover seu sucesso competitivo no mercado externo. Nesse sentido, a próxima seção aborda o tema da competitividade internacional, apresentando conceitos e fatores determinantes no âmbito das suas dimensões sistêmica, setorial e empresarial.

2.1 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL: CONCEITOS E FATORES DETERMINANTES

Segundo Possas (1999), o interesse pelo estudo do tema competitividade surgiu a partir da repercussão acerca das consecutivas perdas da indústria de transformação dos Estados Unidos que resultaram em elevados déficits comerciais nessa indústria no final da década de 1970. Contudo, Pinheiro e Bonelli (2011) afirmam que somente a partir da década de 1990 o tema ganhou visibilidade no Brasil,

com a abertura das importações e a desestruturação dos controles do investimento privado nesse período quando foram criadas políticas de promoção da competitividade, as quais demonstraram ser instáveis devido à volatilidade macroeconômica.

Diferentes percepções dificultam a elaboração de um padrão consensual quanto à definição do conceito de competitividade e seus respectivos métodos de avaliação mais adequados. Na visão de Pinheiro e Bonelli (2011), o tema abrange variados significados e dimensões, e sua interpretação varia conforme o objeto de estudo ao qual o conceito é aplicado. A maioria dos estudos trata o tema da competitividade como um atributo da empresa, dividindo a definição do conceito em duas vertentes principais: a competitividade como desempenho, e a competitividade como eficiência técnica e alocativa.

Um primeiro grupo de autores percebe a competitividade como resultado, como uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço¹. De acordo com Ferraz et al. (1995), esse primeiro grupo aborda a competitividade como desempenho (também conhecida como competitividade revelada), medida de certo modo por indicadores de participação no mercado (*market share*) da firma, do setor industrial ou do país em determinado período, seja no âmbito nacional ou no âmbito internacional.

Ao contrário da abordagem *ex-ante* de competitividade, na qual as decisões do produtor são determinantes para o sucesso competitivo, na abordagem *ex-post*, a demanda do mercado é quem define a posição competitiva das empresas, selecionando os produtos mais competitivos. A eficiência na alocação de recursos produtivos definiria determinadas fontes de competitividade, mas não a competitividade em si, posto que esta depende de uma série de fatores, alguns deles subjetivos e não mensuráveis (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Trata-se de um conceito amplo que, além de incluir as condições de produção, abrange todos os fatores do ambiente econômico que influenciam o desempenho competitivo de empresas e países.

Abrangendo o tema da competitividade para o âmbito internacional, Haguenauer (1989) relaciona o conceito *ex-post* ao desempenho das exportações

¹ Fatores não-preço comportam certo grau de subjetividade, incluindo qualidade de produtos e de fabricação, além da habilidade de servir ao mercado e da capacidade de diferenciação de produtos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

industriais, sendo a competitividade expressada pelo crescimento da participação de uma empresa ou de um país na oferta internacional de determinados produtos.

Também no âmbito internacional se inclui o conceito de competitividade expost de Fajnzylber (1988), que associa a abordagem à qualidade de vida da população. Segundo o autor, “[...] a competitividade consiste na capacidade de um país para manter e expandir sua participação nos mercados internacionais e elevar simultaneamente o nível de vida da sua população” (FAJNZYLBBER, 1988, p. 13).

A segunda linha conceitual apresenta a competitividade como eficiência (ou competitividade potencial), como uma variável ex-ante que reflete o nível de capacitação adquirido pelas empresas por meio de suas técnicas praticadas. O desempenho da firma obtido no mercado seria, portanto, uma consequência dessa capacitação. A ênfase dessa vertente teórica é voltada a aspectos microeconômicos, em termos de condições de produção e do potencial competitivo das empresas, e os resultados gerados refletem tanto na competitividade empresarial como na do país onde a firma opera.

A competitividade como variável ex-ante é vinculada a decisões que antecedem a concretização do produto final, de modo que diversos autores que defendem essa linha de abordagem percebem as condições de produção como os fatores determinantes da competitividade, baseando suas concepções teóricas em aspectos do processo produtivo, como a produtividade dos fatores, as vantagens competitivas resultantes da inovação, o domínio tecnológico, o grau de utilização dos recursos e a adequação da produção ao padrão de concorrência setorial vigente.

Na visão de Possas (1999), a competitividade como fenômeno ex-ante permite captar antecipadamente a capacidade concorrencial da firma, possibilitando projeções esperadas no futuro próximo. Segundo a autora, a competitividade é promovida pela construção de vantagens competitivas resultantes de inovações (o que nem sempre significa a necessidade de ruptura radical com os modos de produção anteriores), as quais frequentemente são associadas ao progresso técnico, mas também podem estar relacionadas à criação de novos processos e produtos, de estratégias de marketing, de melhorias organizacionais, do acesso a novos mercados, etc.

Ferraz et al. (1995) relatam que esta linha de abordagem traduz a competitividade como resultado da eficiência na utilização dos recursos produtivos. Ou seja, trata-se da capacidade da firma de converter insumos em produtos com o

máximo rendimento possível. Assim, a competitividade é mensurada através de indicadores de custos e preços, de coeficientes técnicos (relações insumo-produto) ou produtividade dos fatores. Portanto, é o produtor quem define seu sucesso competitivo conforme o domínio das melhores técnicas produtivas, tendo como padrões de referência as *best practices* da indústria internacional. Em suma, o domínio de técnicas mais produtivas representa a causa efetiva da competitividade.

Para alguns autores, os enfoques sobre competitividade abrangem as vertentes ex-post e ex-ante de modo conjunto. Na visão de Possas (1999), os dois conceitos não podem ser dissociados porque o desempenho da empresa é definido pela sua competitividade ex-ante e pelo acerto na escolha de suas estratégias. Silva (2001) também concilia as duas vertentes, ao incluir fatores internos e externos à empresa no seu conceito de competitividade que é definido como “[...] a capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição” (SILVA, 2001, p. 3).

As divergentes definições entre competitividade como desempenho e competitividade como eficiência apresentam limitações em comum. Coutinho e Ferraz (1995) afirmam que ambos os enfoques tratam a competitividade de modo estático, visto que o comportamento de seus indicadores é analisado em determinado período de tempo. De modo semelhante, a análise crítica de Ferraz et al. (1995) assume que esses enfoques são limitados por apresentarem medidas estáticas de competitividade, posto que indicadores extraídos do desempenho macroeconômico ou de empresas individuais, referentes a taxas de câmbio, preços e custos (principalmente salários), são insuficientes e convergem a distorcidas conclusões.

O caráter estático do conceito de competitividade como desempenho restringe a identificação do que efetivamente conduz uma empresa, um setor ou um país a ter maior participação no mercado, de modo que a complexidade e a essência do tema estão ocultas no conceito. Já na abordagem estática da competitividade como eficiência, ocorre uma distorção do enfoque em custos produtivos, além de serem desconsiderados os ajustamentos e as respostas às mudanças (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

De modo semelhante, Porter (1999) aponta limitações nos enfoques que tratam a competitividade como fenômeno ex-post e ex-ante para a análise competitiva

dos países. Segundo o autor, a teoria econômica mais tradicional explica o êxito dos países em determinados setores tendo como base os fatores de produção, como recursos naturais e mão de obra, de modo que os países adquirem vantagens comparativas nos setores que utilizam seus fatores abundantes de forma intensa. Entretanto, o autor afirma que esta teoria se torna limitada se aplicada a setores e países avançados, devido ao progresso tecnológico e à competição globalizada.

Os enfoques tradicionais consideram como os principais determinantes da competitividade, as taxas de juros, as taxas de câmbio, os custos de mão de obra e as economias de escala. No entanto, sob uma perspectiva semelhante à de Ferraz et al. (1995), Porter (1999) constata que tais abordagens são falhas por não perceberem de maneira correta as verdadeiras fontes da vantagem competitiva efetiva e sustentável.

Na percepção de Porter (1999), o enfoque que concebe a competitividade internacional como um fenômeno macroeconômico - induzido por variáveis como déficits governamentais, taxas de juros e taxas de câmbio - torna-se falho, visto que países ricos como Japão, Itália, Suíça e Alemanha alcançaram importantes avanços no seu padrão de vida populacional, além do desenvolvimento de suas empresas, mesmo com preços crescentes e moedas valorizadas. Ademais, considerar a competitividade como função do baixo custo salarial também é um argumento limitado, uma vez que países como Suíça, Alemanha e Suécia são bastante competitivos no mercado externo mesmo contando com elevado padrão salarial.

Outra perspectiva falha, na visão de Porter (1999), é a que relaciona a competitividade com a abundância de recursos naturais, contrastando com as evidências de países ricos que carecem desses recursos e mesmo assim são competitivos. Ele ainda afirma que a competitividade não é induzida por políticas governamentais: intervencionismo e protecionismo não são garantia de prosperidade sustentável, tampouco de vantagem competitiva internacional. O autor argumenta que nenhum desses enfoques supracitados é totalmente satisfatório e suficiente para a análise competitiva, apesar de cada um deles conter certa relevância.

Haguenauer (1989) destaca que a principal vantagem do conceito de competitividade como desempenho é a facilidade de construção de indicadores. Contudo, sua amplitude conceitual pode gerar imprecisão nos resultados, posto que seus indicadores podem estar relacionados tanto às condições de produção das

empresas quanto aos fatores conjunturais ou setoriais, incluindo fatores que deturpam o mecanismo do mercado (como subsídios às exportações, por exemplo).

Para Possas (1999), a abordagem da competitividade como desempenho torna-se limitada por se tratar de uma visão retrospectiva na qual seus indicadores de desempenho restringem a possibilidade de se avaliar de forma dinâmica as possibilidades de ganhos e manutenção de vantagens competitivas, comprometendo assim a análise de perspectivas da competitividade. Contudo, mesmo que esses indicadores reflitam resultados relacionados às estratégias adotadas no passado, também refletem fatores estruturais que variam gradualmente ou permanecem estáticos ao longo do tempo.

Frente as limitações das medidas estáticas de competitividade, Ferraz et al. (1995) concebem um conceito alternativo de competitividade sob uma perspectiva dinâmica pela qual é definida como “[...] a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” (p. 3). Nessa mesma linha, Coutinho e Ferraz (1995) elucidam que uma perspectiva dinâmica da competitividade deve ser baseada nas “[...] capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.” (p. 18). Tais proposições denotam divergências das abordagens convencionais, uma vez que, a partir dessa visão, a competitividade é determinada pela dinâmica do processo de concorrência.

Sob a perspectiva dinâmica, o sucesso competitivo é resultado da construção e manutenção de vantagens competitivas, bem como das capacitações empresariais de definir, implementar, ajustar e melhorar suas estratégias. A concretização das vantagens competitivas demanda tempo, como afirmam Coutinho e Ferraz (1995), principalmente no caso de vantagens provenientes de inovações.

Partindo também da premissa de que a competição é dinâmica e evolutiva, a teoria de Porter (1999) centrada na vantagem competitiva dos países remete a um conceito de competição que vai além dos aspectos de custos, envolvendo produtos diferenciados, diversidades tecnológicas, mercados segmentados e economias de escala. Trata-se de uma forma de elucidar o êxito de alguns países na geração de vantagens baseadas nas características, na qualidade e na inovação de produtos.

Considerando as diferentes abordagens acerca do tema, parte do presente estudo converge para a linha que conceitua competitividade como variável ex-post, devido a facilidade da construção de indicadores para se analisar a trajetória das exportações brasileiras da indústria intensiva em trabalho entre os anos de 2000 e 2014.

Para reduzir as limitações deste conceito, considerado retrospectivo e conseqüentemente estático, o segundo momento deste estudo prioriza a abordagem dinâmica do tema para identificar aspectos microeconômicos referentes às decisões estratégicas, percepções e competências organizacionais para exportação desenvolvidas por empresas brasileiras de calçados, móveis e vestuário. Assim, a próxima sessão delimita a abrangência do conceito ao enfoque dinâmico da competitividade internacional, direcionando a discussão principalmente para as esferas da empresa e do setor no qual ela atua para identificar o que torna um país competitivo. Reforça-se também a relevância da esfera sistêmica para a análise da competitividade das nações.

2.1.1 As dimensões empresarial, setorial e sistêmica da competitividade internacional

Ao longo da segunda metade do século XX ocorreu um significativo avanço nas formulações de teorias da firma, enquanto a partir dos anos 1980 intensificaram-se os debates sobre o tema da competitividade internacional. A combinação dessas duas temáticas na análise econômica implicou na suposição de que - mais do que as vantagens comparativas adquiridas pela dotação de fatores - são as vantagens competitivas construídas pelas empresas os principais determinantes dos fluxos de comércio internacional nas economias contemporâneas (HENKIN; ROCKENBACH, 2014).

A importância da dimensão empresarial para a análise da competitividade é enfatizada em alguns conceitos acerca do tema. Na visão de Possas (1999), a competitividade da empresa deve se firmar em vantagens competitivas construídas por meio de inovações, e não em aspectos legais que beneficiem a concorrência. Nesse sentido, a autora conceitua competitividade como “[...] o poder de definir (formular e implementar) estratégias de valorização do capital, desde que baseado em aspectos econômicos e não institucionais” (POSSAS, 1999, p. 173). Também

destacando a importância da estratégia organizacional, e como observado anteriormente, Ferraz et al. (1995) definem competitividade como “[...] a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (p. 3).

Diversos estudos, como os de Possas (1999), Ferraz et al. (1995), Coutinho e Ferraz (1995), Pinheiro e Bonelli (2011) e Porter (1989, 1999), embora considerem a firma como elemento central de análise da competitividade internacional, destacam o caráter setorial do desempenho competitivo.

Ferraz et al. (1995) elucidam que a competitividade é determinada pelo padrão de concorrência de cada setor, ou seja, pelo conjunto de fatores críticos de sucesso em um determinado mercado. Nesta mesma linha, Possas (1999) enfatiza a necessidade de se analisar a competitividade sob o enfoque dinâmico e setorial, considerando a relevância das dimensões da concorrência em um mercado específico para ponderar a eficácia das vantagens competitivas das empresas. Assim, a competitividade é determinada por fatores externos à empresa e seus produtos, posto que é definida pelo mercado (específico de cada setor), pelo qual as estratégias adotadas pelas empresas são direcionadas para deter vantagem competitiva.

As dimensões empresarial e setorial também se destacam na literatura voltada à competitividade das nações. De acordo com Possas (1999), a competitividade de uma nação se define pela competitividade internacional de seus setores, bem como de suas firmas. Na percepção da autora, a competitividade surge dentro da firma e é determinada pelo microambiente do setor que compõe sua estrutura produtiva. Contudo, a competitividade de uma nação também é reflexo de características peculiares e estímulos existentes no ambiente extra setorial.

O desempenho competitivo das firmas e dos setores aos quais pertencem estimula, portanto, a construção das vantagens competitivas das nações. Segundo a análise de Porter (1989) sobre a capacidade competitiva de empresas e setores em diversos países, e o estudo posterior de Porter (1999) centrado nos determinantes da vantagem competitiva em setores individuais, mesmo que um país esteja no topo da competitividade sistêmica, não é possível que as empresas deste país sejam competitivas em todos os setores. Ou seja, não há país competitivo em todos os setores. Sob a perspectiva dinâmica da competitividade internacional, o autor

apresenta uma nova teoria concentrada na vantagem competitiva dos países, indo além da teoria clássica das vantagens comparativas ou eficiência relativa.

Porter (1999) argumenta que nenhum dos enfoques da teoria econômica mais tradicional - que tomam como base os fatores de produção ou tratam a competitividade como um fenômeno macroeconômico - é totalmente satisfatório e suficiente para a análise competitiva. Apesar de cada um deles conter certa relevância, o desempenho competitivo de um país está mais associado a um amplo e complexo conjunto de forças, e o único conceito significativo de competitividade nacional está relacionado à produtividade².

Fonseca (2012) também traça uma relação direta entre competitividade e produtividade na sua análise sobre o caso da indústria brasileira. O autor argumenta que para atingir o crescimento da produção sustentado, considerando a oferta limitada de fatores de produção, é necessário ampliar sua produtividade.

De modo geral, a produtividade está associada a uma maior eficiência nos processos de trabalho, decorrentes tanto de aprimoramentos contínuos na qualificação dos recursos humanos quanto de técnicas de organização e produção, incluindo a incorporação de equipamentos e máquinas mais eficientes. O crescimento sustentado implica que as empresas aprimorem crucialmente a produtividade dos setores, acrescentando características desejáveis, impulsionando a eficiência da produção ou desenvolvendo a tecnologia dos produtos, reforçando as capacidades necessárias para competir em segmentos de elevada sofisticação e produtividade, e em setores novos e complexos (PORTER, 1999).

A linha de estudos de Porter (1989, 1999) acerca das vantagens competitivas construídas enfatiza o desenvolvimento de vantagens competitivas setoriais e empresariais, e elege grande relevância às condições sistêmicas de competitividade e ao papel da inovação tecnológica, para que se possa compreender a razão de determinados setores serem mais competitivos que outros.

Convergindo com o argumento de Possas (1999), no qual a competitividade está relacionada à construção de vantagens competitivas decorrentes de inovações,

² Produtividade é o valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital. Ela depende da qualidade e das características dos produtos (determinantes do preço), além de depender da eficiência com que os produtos são produzidos. É a principal causa da renda per capita nacional (PORTER, 1999).

na visão de Porter (1999) as iniciativas de inovação tornam-se o grande ícone para o êxito das empresas nos mercados internacionais.

Para Possas (1999) as iniciativas de inovação são muitas vezes associadas ao progresso técnico, mas podem também surgir da criação de novos processos e produtos, de estratégias de marketing, de melhorias organizacionais, de acesso a novos mercados, entre outros aspectos. De modo semelhante, Porter (1999) afirma tratar-se da inovação no seu sentido mais amplo, em termos de novas tecnologias e de novas formas de realização dos processos produtivos, manifestada em um novo desenho do produto, em um novo processo de produção, em uma nova abordagem de marketing, e em novos métodos de treinamento.

Nos mercados internacionais, as inovações geradoras de vantagens competitivas são capazes de antecipar as necessidades domésticas e externas, como antecipar as oportunidades de mercado, por exemplo. Entretanto, as inovações voltadas às circunstâncias típicas do mercado interno podem retardar o êxito competitivo internacional. O papel da informação torna-se de fundamental importância nos processos de inovação e melhoria. A informação pode ser fruto de levantamentos de mercado, de investimentos de pesquisa e desenvolvimento, bem como da investigação e da abertura nos mercados potenciais (PORTER, 1999).

Sob uma perspectiva semelhante à de Possas (1999), Porter (1999) afirma que a inovação é o resultado do esforço incomum da empresa. Ademais, uma vez que a empresa conquiste a vantagem competitiva internacional por meio da inovação, somente através de um processo árduo de melhorias contínuas que essa vantagem será sustentada, posto que rivais mais dinâmicos podem descobrir uma forma de imitar ou de inovar ou de criar um melhor e mais barato modo de competição.

Ou seja, a concorrência acaba superando as empresas que interrompam seu processo de melhoria e inovação. Assim, a única forma de sustentar a vantagem competitiva consiste na busca da empresa em alcançar um melhor posicionamento competitivo, evoluindo para modos de produção mais sofisticados. A modernização tecnológica de processos produtivos permite que a vantagem seja sustentada, uma vez que resulta em produtos de melhor qualidade e na maior satisfação do cliente externo, por exemplo.

Na visão de Porter (1999), as empresas internacionalmente competitivas são capazes de suplantar as barreiras à mudança e à inovação. Elas são capazes de promover inovações consistentes e buscam melhoria contínua, procurando fontes

cada vez mais sofisticadas de vantagem competitiva. Mas o alcance do sucesso competitivo depende do ambiente onde as empresas nascem e aprendem a competir. Ambiente constituído por quatro atributos que, isolados ou como sistema, formam o que Porter (1989, 1999) denomina como *diamante da vantagem nacional*:

- a) condições dos fatores;
- b) condições da demanda;
- c) setores correlatos e de apoio;
- d) estratégia, estrutura e rivalidade da empresa.

O atributo referente às *condições dos fatores* está relacionado à posição do país quanto aos fatores de produção necessários para competir em um setor específico, como infraestrutura, tecnologia, matéria-prima e mão de obra qualificada. Essa categoria envolve criação, dotação e desvantagem seletiva de fatores, bem como hierarquias entre fatores. As *condições da demanda* dependem da natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços de um determinado setor. Tais condições estão relacionadas a composição da demanda doméstica, ao tamanho e crescimento da demanda, e ao padrão de consumo. O atributo dos *setores correlatos e de apoio* afere a presença ou ausência no país de setores fornecedores e correlatos que sejam competitivos internacionalmente. Busca-se assim identificar os determinantes de vantagem (ou desvantagem) competitiva nos setores de suprimento e nos setores relacionados. Já o atributo *estratégia, estrutura e rivalidade das empresas* diz respeito “[...] as condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno” (PORTER, 1999, p. 178).

Embora o objetivo da abordagem do diamante da vantagem nacional – tanto em Porter (1989) como em Porter (1999) - seja explicar as razões de certos países serem bem-sucedidos em determinados setores industriais, o principal agente na análise é a empresa. Nesse sentido, a influência da nação sobre o desempenho competitivo das empresas ocorre através das formas pelas quais o ambiente próximo a firma molda sua trajetória competitiva. Com isso, o modelo proposto pelo autor – que agrupa em quatro principais categoriais ou atributos os determinantes da vantagem competitiva nacional - apresenta vantagens analíticas:

- a) Possibilita basear a performance setorial de um país na análise de vantagem competitiva desenvolvida pelo próprio país (a análise da competitividade por meio de diferenciação do produto, por exemplo, permite ir além da análise

da competitividade por diferenciais de custo típica das teorias tradicionais da competitividade internacional).;

- b) Permite maior dinamismo no tratamento analítico, uma vez que inclui a relação dinâmica entre inovação e imitação na disputa e concorrência por vantagem competitiva;
- c) O ponto mais distinto da abordagem, diante às teorias tradicionais acerca da competitividade internacional, talvez seja a ênfase nos aspectos dinâmicos da vantagem competitiva (evidencia a rivalidade no âmbito nacional e as desvantagens seletivas de fatores como indutores da inovação);
- d) Permite analisar tanto os fluxos de comércio quanto os de investimento direto e, portanto, a abordagem se aplica não somente a análise do comércio de bens tangíveis, mas também a serviços.

Apesar de apresentar perspectivas positivas de análise, a abordagem original do diamante de Porter (1989, 1999) contempla algumas limitações. A ênfase nos quatro de atributos que agrupam os determinantes da vantagem competitiva nacional suprime a dimensão sistêmica da competitividade (embora o autor mencione a importância desta dimensão). O papel do Estado é subestimado, visto que existe uma falha em conciliar a microanálise da vantagem competitiva de empresas e setores com a macroanálise de prosperidade e desenvolvimento nacional. A abordagem também não supõe um mecanismo de transmissão da busca de vantagem competitiva das empresas em produtividade crescente e prosperidade (por exemplo, a queda do salário real e a depreciação da moeda podem gerar competitividade internacional para as empresas, mas isso não significa que a produtividade tenha crescido e que os padrões de vida da população tenham se elevado).

As limitações observadas no diamante (ou diagrama) da vantagem nacional referentes a supressão do papel do Estado e da prosperidade nacional não convergem com os dois conceitos de competitividade das nações apresentados no World Competitiveness Yearbook, produzido pelo Institute of Management Development (IMD), e que foram tomados como base para a análise conceitual de Garelli (2002). Na definição acadêmica, a competitividade das nações é conceituada como um campo do conhecimento econômico que analisa os fatos e políticas que moldam a capacidade de um país de criar e manter um ambiente que ancora uma maior criação de valor para suas firmas e mais prosperidade para a população

nacional. Já na definição de negócios, a competitividade das nações está relacionada ao modo como as nações criam e mantêm a competitividade de suas empresas.

Ao analisar esses dois conceitos, Garelli (2002) destaca as diferenças entre a competitividade da nação e a competitividade da empresa. Segundo o autor, a criação de riqueza ocorre no ambiente da firma, enquanto o ambiente nacional (composto por fatos e políticas³) pode restringir ou impulsionar esse processo. Com isso, Garelli (2002) conclui que a competitividade das nações não se restringe à lucros ou produtividade, mas necessita abranger também a distribuição da riqueza criada e a orientação responsável para o longo prazo.

Fica evidente a importância da dimensão sistêmica na análise da competitividade das nações, posto que o ambiente nacional afeta a geração de valor pelas empresas e afeta também a melhoria da qualidade de vida da população. Enquanto o ambiente é composto por fatos e políticas, o papel do Estado se destaca no processo competitivo. Pinheiro e Bonelli (2011) reiteram essa visão, assumindo a importância crescente da atuação do Estado para definir o potencial competitivo das firmas e, por conseguinte, da nação.

Esses argumentos contestam a afirmação de Porter (1999) de que a competitividade não é induzida somente por políticas governamentais, visto que, segundo ele, intervencionismo e protecionismo não garantem prosperidade sustentável, tampouco garantem vantagem competitiva internacional. Como outros argumentos demonstram, esta afirmativa é falha. Embora a competitividade internacional não seja um fenômeno estritamente macroeconômico ou sistêmico, como enfatiza Porter (1999), os fatores que envolvem essa dimensão afetam a competitividade de modo significativo.

A dimensão macroeconômica ou sistêmica, portanto, não pode estar dissociada das dimensões da empresa e do setor na análise da competitividade das nações. Como elucidam Possas (1999) e Ferraz et (1995), o desempenho da empresa está condicionado ao sistema econômico no qual ela está inserida, cuja forma de funcionamento pode alavancar ou restringir seu potencial. Ademais, os autores concluem que a análise da competitividade da empresa deve ponderar tanto seus processos internos e do setor ao qual pertence quanto o ambiente macroeconômico.

³ Garelli (2002) afirma que fatos são aspectos permanentes ou que não podem ser influenciados pelos agentes, como área territorial, dotação de recursos naturais, desastres naturais e humanos, entre outros. As políticas, por sua vez, podem ser mutáveis ao longo do tempo.

Como afirma Possas (1999), a competitividade de um país é resultado da competitividade das empresas e seus respectivos setores, mas as características e estímulos do ambiente externo (à empresa e ao setor) também refletem na competitividade nacional.

Coutinho e Ferraz (1995) também aferem importância a dimensão sistêmica da competitividade internacional, afirmando que a competitividade das nações vai além da simples agregação do desempenho competitivo de suas empresas. O desempenho das empresas, segundo os autores, segue padrões específicos de cada nação, e as peculiaridades do sistema econômico em que essas empresas atuam afetam de modo geral a sua competitividade.

A importância do macroambiente externo aos setores e firmas também é evidenciada na análise de Dosi et al. (1990) sobre os padrões de evolução setorial dos *market shares* dos principais países da OCDE. Os resultados do estudo indicaram uma variação praticamente homogênea da competitividade dos setores em cinco dos seis países analisados, e as evidências apontam que muitas vezes a competitividade de um setor não aparece isolada, o que sugere um forte elemento *country-specific* na competitividade. Na percepção de Possas (1999), os resultados desse estudo sinalizam que as vantagens competitivas decorrem de decisões de inovação que vão além do aspecto setorial. Portanto, se o ambiente for favorável as decisões de inovação, isso permite que diversos setores se tornem competitivos.

Sob uma perspectiva semelhante, alguns estudos indicam a existência de uma forte relação entre o padrão de especialização, a competitividade internacional e o desempenho econômico dos países. Esses estudos evidenciam que países mais desenvolvidos são mais propensos a produzir e exportar bens de maior intensidade tecnológica. Na sua análise sobre o padrão de especialização das economias, Imbs e Wacziarg (2003) verificaram que a diversificação da pauta é uma estratégia mais vantajosa para países menos avançados. Segundo os autores, a partir de determinado grau de desenvolvimento (renda per capita próxima a US\$ 9 mil) ocorre uma convergência para a especialização da produção e das exportações.

Com o objetivo de investigar o efeito do nível de produtividade das exportações sobre o futuro desempenho econômico dos países, Hausmann, Hwang e Rodrik (2005) evidenciam que há uma tendência de melhor desempenho econômico nos países com uma pauta exportadora mais sofisticada. Os autores afirmam que os padrões de especialização de um país são fortemente influenciados pela dotação de

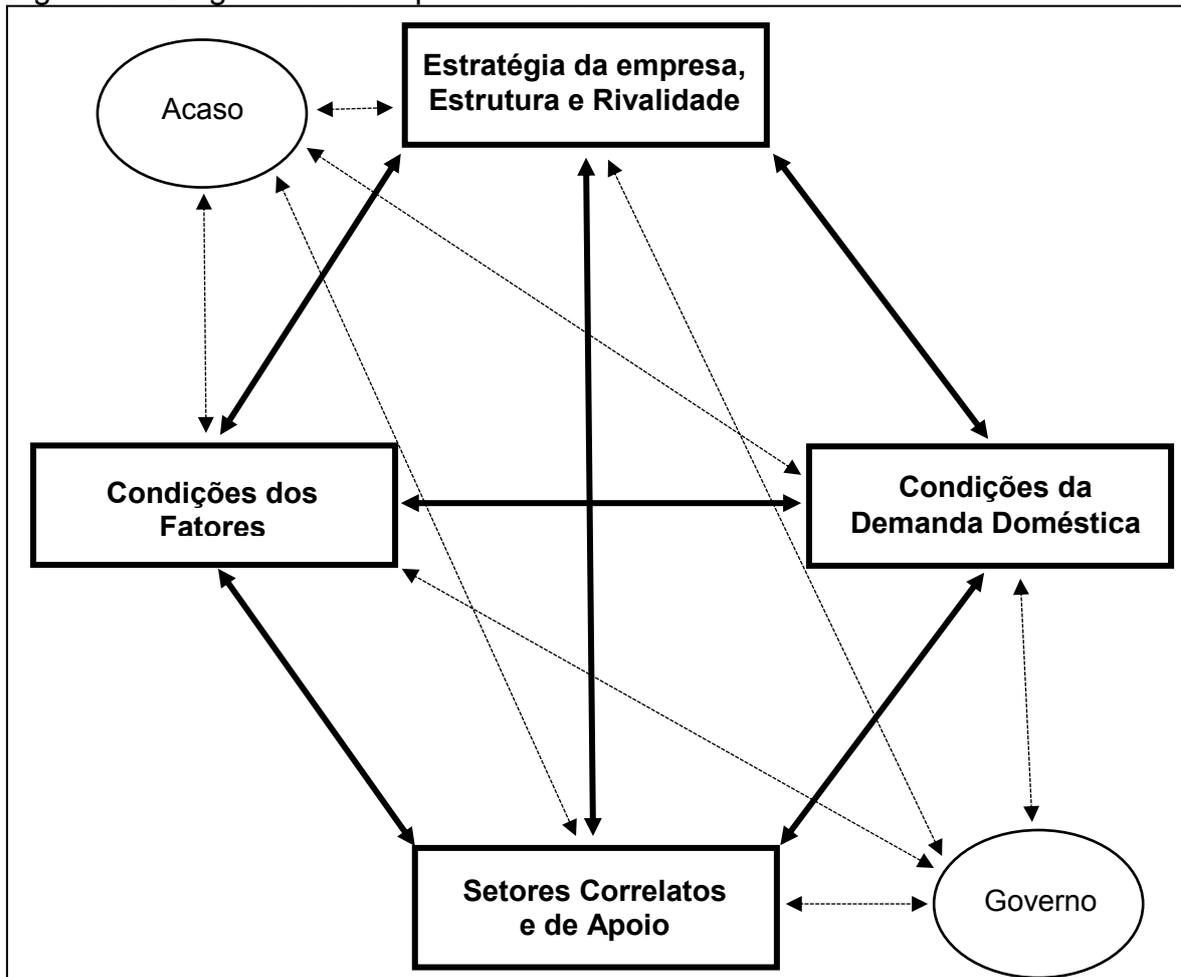
fatores humanos e naturais. Entretanto, existem fatores idiossincráticos que também contribuem para a formação da estrutura produtiva, entre os quais estão as políticas de governo.

Frente às limitações observadas no diamante da vantagem nacional, e as ponderações supracitadas, na Figura 1 são apresentados dois elementos complementares aos quatro atributos, adicionados por Porter (1999) ao seu modelo: o governo (papel do Estado) e o acaso (oportunidades existentes no ambiente externo ao setor que promovem o surgimento das empresas e a manutenção de sua competitividade). Trata-se de uma versão do diagrama mais completa e mais direcionada a competitividade internacional, mas cabe observar que ambas as versões sustentam a mesma abordagem.

A dinâmica da competitividade internacional é influenciada, portanto, por aspectos sistêmicos, setoriais e empresariais que vão além dos quatro atributos determinantes que constituem o diamante da vantagem nacional. Convergingo com as percepções de Garelli (2002) e Pinheiro e Bonelli (2011), Porter (1999) argumenta que as ações do Estado têm efeito direto nos quatro atributos, posto que as políticas governamentais ajudam a definir o nível de competitividade de um país e a qualidade de vida de sua população.

Outro aspecto importante é o papel do acaso. Segundo Porter (1999), o acaso são acontecimentos imprevistos que fogem ao controle das empresas e normalmente do governo. O acaso está relacionado à oportunidade que o ambiente nacional (e mesmo internacional) propicia para o empreendedorismo e a inovação nas empresas e setores (induzindo ou inibindo a criação de vantagens competitivas decorrentes destes dois fatores). Isso afeta tanto o crescimento produtivo e a competitividade das empresas já existentes, como o surgimento de novos entrantes, além de afetar as condições dos fatores de produção. Como afirma Possas (1999), o ambiente que favorece a inovação permite que diversos setores se tornem competitivos.

Figura 1 – Diagrama da competitividade internacional



Fonte: Adaptado de Porter (1999).

Frente às ponderações elucidadas e a dinâmica concorrencial que se percebe atualmente nos mercados interno e externo, pode-se considerar que a competitividade internacional é um fenômeno que envolve - em diferentes proporções e de modo inter-relacionado - os níveis da empresa, do setor e do ambiente sistêmico. No nível da empresa, o desempenho competitivo depende da flexibilidade na formulação de estratégias e no desenvolvimento de capacitações. Busca-se então um melhor posicionamento num mercado cada vez mais dinâmico e seletivo, no qual o processo concorrencial reflete em rivalidade e interação.

A relação entre os três níveis elucidados conduz à abordagem de competitividade sistêmica, a qual ressalta o peso dos fatores externos à empresa e à indústria na determinação da competitividade. De acordo com Ferraz et al. (1995), a análise da competitividade requer a avaliação dos processos internos à empresa e à indústria, ao mesmo tempo em que devem ser consideradas as condições

econômicas gerais do ambiente produtivo. Percebendo a importância dos setores industriais, os autores apontam para a necessidade de se identificar os fatores determinantes do sucesso competitivo da indústria, conforme as peculiaridades de cada setor e o padrão de concorrência vigente.

2.1.2 Fatores determinantes da competitividade

Como elucidado anteriormente, a literatura aponta que o desempenho competitivo da empresa é impactado por fatores que vão além da sua dimensão, os quais constituem aspectos e ações característicos e oriundos das dimensões do ambiente macroeconômico, do setor e da empresa. Tais fatores, categorizados como sistêmicos, setoriais e organizacionais, apresentam um certo nível de inter-relação entre si e podem ser denominados como fatores determinantes da competitividade.

Na esfera sistêmica, Haguenaer (1989) enfatiza a importância de alguns fatores determinantes da competitividade de uma nação, como por exemplo, as políticas comercial e cambial, a eficiência dos sistemas de financiamento e dos canais de comércio, as estratégias de firmas transacionais, e os acordos internacionais entre países ou firmas. Tais fatores, segundo a autora, podem interferir de modo geral no crescimento ou na restrição da produção e da exportação e configuram como variáveis úteis na avaliação da competitividade ex-post (ou competitividade como desempenho).

Também na dimensão sistêmica, Pinheiro e Bonelli (2011) consideram importantes fatores determinantes da competitividade ex-post as políticas públicas de apoio, as práticas protecionistas do mercado específico, acordos preferenciais de comércio, a geografia (extensão do território nacional, facilidade de acesso logístico aos mercados-alvo, etc.), a dotação de recursos naturais e a infraestrutura.

Sob a ótica da firma e do ambiente sistêmico, Possas (1999) distingue as fontes de vantagens competitivas entre as esferas organizacional e ambiental. Na dimensão da empresa, as vantagens competitivas resultam das decisões do produtor e das estratégias adotadas ao longo do tempo, as quais definem as capacitações e especificidades das firmas. Na dimensão ambiental, por sua vez, as vantagens competitivas estão relacionadas ao ambiente de produção e venda da empresa e podem ser de duas espécies:

- a) acessíveis a todos os produtores da mesma localização e, portanto, denotam baixa influência no processo concorrencial;
- b) resultantes das respostas estratégicas das empresas às especificidades do ambiente e, logo, variam de uma empresa para a outra.

A abordagem dinâmica do desempenho competitivo de Ferraz et al. (1995) e Coutinho e Ferraz (1995) categoriza três conjuntos de fatores determinantes da competitividade - fatores sistêmicos, setoriais (ou estruturais) e empresarias - que transpõe o nível empresarial, relacionando-se também à estrutura da indústria, do mercado e ao sistema produtivo de modo geral.

Na dimensão sistêmica, os fatores determinantes da competitividade são aspectos externos à empresa, sobre os quais ela detém pouca ou nenhuma capacidade de intervenção (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Para Coutinho e Ferraz (1995), os fatores sistêmicos interferem no ambiente competitivo setorial e na competitividade internacional das empresas. Esses fatores são de naturezas diversas e categorizados por Ferraz et al. (1995) e Coutinho e Ferraz (1995) como:

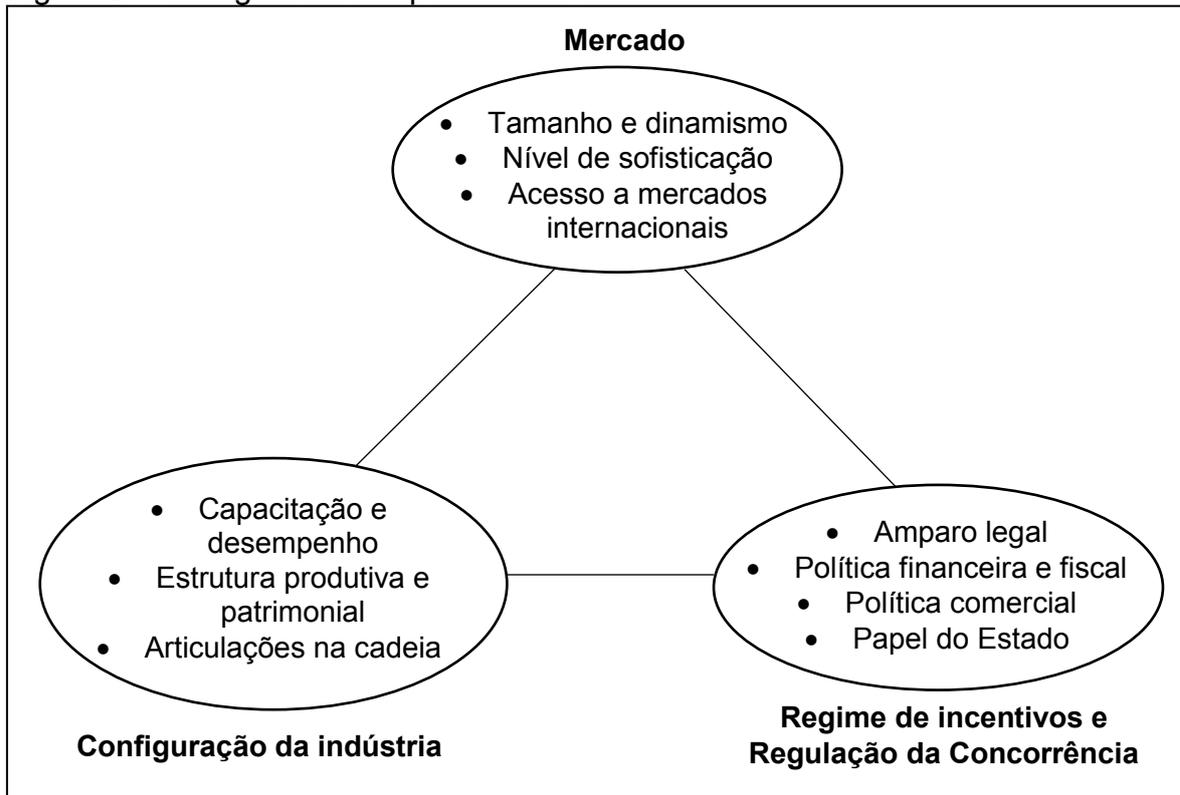
- a) fatores macroeconômicos: perspectiva da taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do PIB, taxas de juros, oferta de crédito, política salarial, etc.;
- b) condições político-institucionais: políticas tributárias e tarifárias, poder de compra do governo, apoio fiscal ao risco tecnológico, etc.;
- c) aparato legal-regulatório: políticas de proteção à propriedade industrial, de regulação do capital estrangeiro, de proteção ao consumidor, de defesa da concorrência e de preservação ambiental, etc.;
- d) oferta de serviços de infraestrutura: disponibilidade, qualidade e custo de transporte, energia, saneamento e telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (serviços de engenharia, informação tecnológica, ciência e tecnologia, consultoria e projetos, normatização, qualidade e metrologia, etc.);
- e) condições sociais: sistema de qualificação de mão de obra e saúde pública, políticas de educação e formação de recursos humanos, de seguridade social e trabalhista, entre outros;

f) fatores internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de tecnologia e de investimento de risco, acordos internacionais, relação com organismos multilaterais, etc.

Na dimensão setorial, a competição exige a capacidade de adaptação da empresa às características e mudanças das condições do setor industrial no qual ela atua. De acordo com Ferraz et al. (1995), os fatores setoriais que afetam a competitividade são de parcial intervenção da empresa, e representam especificidades setoriais mais nítidas ao passo que estão diretamente relacionados ao padrão de concorrência predominante em cada indústria. São fatores que constituem o *triângulo de competitividade estrutural (ou setorial)*, em termos de mercado, configuração da indústria, e regime de incentivos e regulação da concorrência, como ilustra a Figura 2.

No âmbito do mercado, são fatores estruturais característicos dos mercados consumidores, como taxas de crescimento da demanda; sistemas de comercialização; distribuição geográfica e em faixas de renda; nível de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos; sistemas de comercialização; e acesso a mercados internacionais. No que se refere à configuração da indústria na qual a empresa atua, trata-se de aspectos relacionados às tendências do progresso técnico direcionadas aos ciclos de produtos e processos; à intensidade do esforço de pesquisa e desenvolvimento e às oportunidades tecnológicas (incluindo inovações radicais); às escalas de produção e aos níveis de concentração técnica e econômica da oferta; ao nível de verticalização e variação setorial; à distribuição espacial da produção e adequação da infraestrutura física; à integração do P&D com a infraestrutura tecnológica; à relação capital-trabalho; bem como às articulações na cadeia produtiva entre outros fatores. Sob a perspectiva do regime de incentivos e regulação da concorrência, são fatores como o grau de rivalidade entre concorrentes; as barreiras tarifárias e não-tarifárias às exportações; o nível de exposição ao comércio internacional; a estrutura de incentivos; a política de defesa da concorrência; as políticas de financiamento; e a política comercial (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Figura 2 – Triângulo da competitividade estrutural



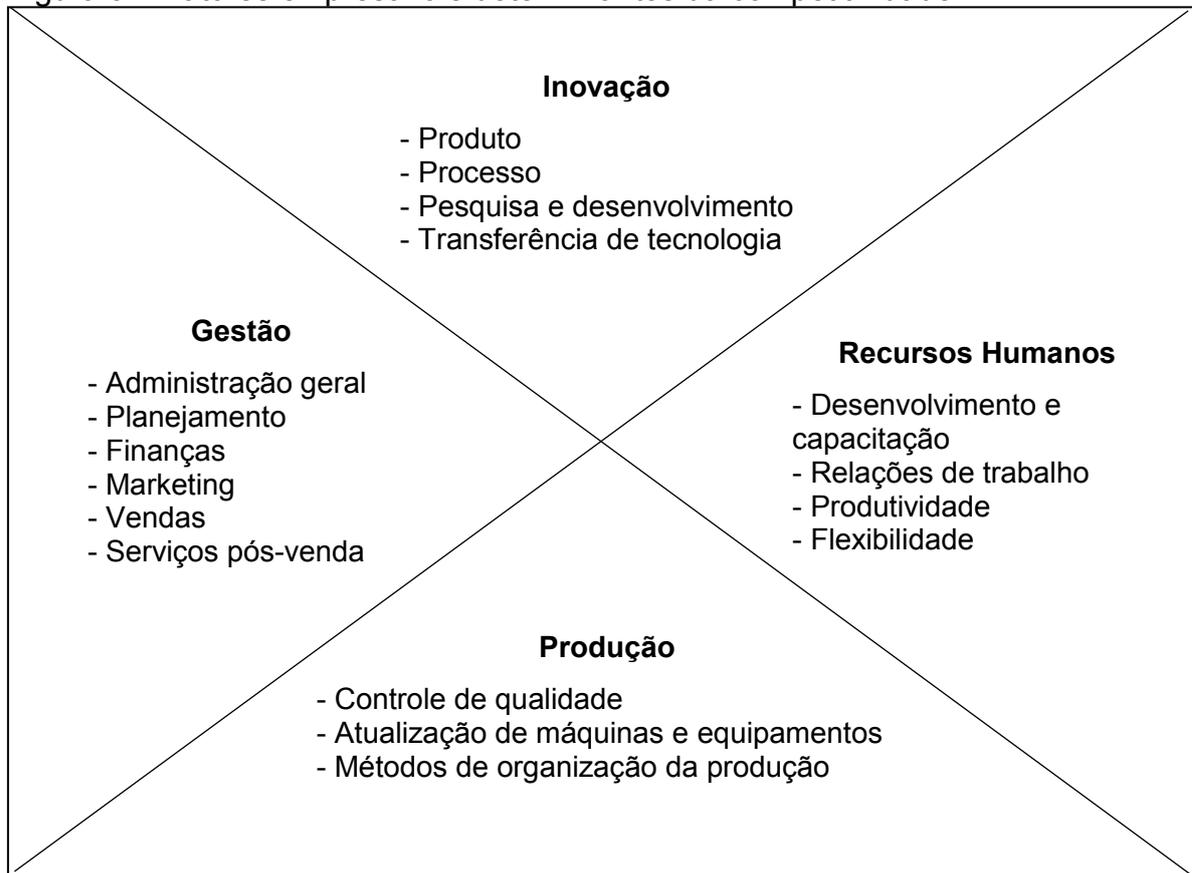
Fonte: Adaptado de Ferraz et al. (1995, p. 12).

Na dimensão da empresa, a competição exige o desenvolvimento contínuo de capacitações ou competências organizacionais necessárias para que a empresa consiga melhor se adequar às condições do ambiente competitivo. Ao mesmo tempo em que orientam o processo decisório, os fatores empresariais constituem o foco de atuação do produtor, à medida que diferenciam a empresa de seus concorrentes. Destacam-se variáveis como vantagens competitivas absorvidas pela empresa, conhecimento do mercado, relação com fornecedores e clientes, recursos acumulados entre outros.

Conforme Ferraz et al. (1995), os fatores ou capacidades empresarias que a empresa necessita contemplar são aspectos sobre os quais ela detém aptidão de intervenção direta para controlá-los ou modificá-los. São variáveis presentes no processo decisório da empresa relacionadas ao estoque de recursos acumulados e às estratégias adotadas para a ampliação desses recursos, no âmbito das suas quatro áreas de competência (áreas da gestão, da inovação, da produção, e de recursos humanos).

Os fatores empresariais determinantes da competitividade referentes às respectivas áreas de competência estão sintetizados da Figura 3.

Figura 3 – Fatores empresariais determinantes da competitividade



Fonte: Adaptado de Ferraz et al. (1995, p. 11).

Como observado na Figura 3, Ferraz et al. (1995) categorizam as variáveis que determinam a competitividade da empresa conforme suas áreas de competência. Na área da gestão, tratam-se de fatores como finanças, vendas, marketing, planejamento, e administração de modo geral. A área da inovação remete à capacitação tecnológica e inclui aspectos como pesquisa e desenvolvimento, e transferência de tecnologia. Já na área da produção, a capacitação produtiva inclui fatores relacionados ao controle de qualidade, a métodos de organização da produção, além da atualização de máquinas e equipamentos. Finalmente, os fatores competitivos referentes à área de recursos humanos envolvem relações de trabalho, produtividade dos recursos humanos, flexibilidade, e capacitação e desenvolvimento.

Os fatores sistêmicos e empresariais constituem um conjunto horizontal de determinantes da competitividade, ou seja, apresentam caráter mais genérico

referente às formas e intensidades com que condicionam a competitividade nos diversos setores industriais. Por outro lado, o caráter setor-específico dos fatores setoriais (ou estruturais) reflete mais diretamente as particularidades dos padrões de concorrência vigentes em setores industriais distintos ou similares (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Ao analisar as empresas de um setor específico, os fatores empresariais determinantes da competitividade adquirem um caráter menos genérico e mais direcionado às exigências específicas do padrão de concorrência do próprio setor. Ademais, com a intensificação dos fluxos de comércio mundial e a crescente tendência de formação de cadeias globais de valor, o padrão de concorrência de um mesmo setor se diferencia conforme o padrão de especialização dos países. Na indústria intensiva em trabalho, por exemplo, os países desenvolvidos absorvem as etapas de produção mais sofisticadas, enquanto as etapas de menor valor agregado ficam a cargo dos países periféricos. Assim, os fatores setoriais determinantes da competitividade variam conforme o nível de desenvolvimento das economias.

No presente estudo são enfatizados os fatores setoriais e empresariais da competitividade – ainda que se considere a importância dos fatores sistêmicos - tendo em vista os dois momentos deste trabalho:

- a) a análise da trajetória das exportações brasileiras de calçados, de móveis e de vestuário – comparada a trajetória dos principais países exportadores - no período entre 2000 e 2014 (que configura a competitividade ex-post dos três setores no mercado internacional);
- b) a análise das percepções empresariais e decisões de investimento referentes a competitividade e à capacidade exportadora do Brasil (que busca identificar, especialmente, os fatores empresariais determinantes da competitividade internacional).

Como reforço teórico para o primeiro momento do estudo, a próxima sessão apresenta noções sobre padrões de concorrência setorial. Trata-se de um enfoque alternativo do conceito de competitividade, o qual fornece diretrizes estruturais que condicionam as estratégias adotadas por empresas e setores para potencializarem sua competitividade frente ao dinamismo e instabilidade dos mercados. A partir desse conceito, se torna possível traçar as especificidades setoriais da indústria intensiva em trabalho, objeto de análise deste estudo.

2.1.3 Padrões de concorrência setorial

Na busca de desenvolver um conceito de competitividade compatível com o processo de concorrência capitalista permeado por inovações tecnológicas, Kupfer (1992) inclui na sua análise a noção de padrões de concorrência e o papel da incerteza na decisão microeconômica, como fatores centrais da relação entre concorrência, competitividade, empresa e mercado. Ao analisar essa relação, o autor propõe que a “[...] competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (KUPFER, 1992, p. 14). Em um trabalho posterior do autor, elaborado em conjunto com Ferraz e Haguenuer em 1995, essa proposição acerca de competitividade é reafirmada e chega-se a um conceito de padrão de concorrência.

Ferraz et al. (1995), utilizando-se da empresa como objeto básico de análise, enfatizam que a competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Dessa relação, os autores concluem que o padrão de concorrência é a variável determinante e a competitividade é a variável determinada (ou de resultado). Por sua vez, um padrão de concorrência “[...] corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995, p. 3).

De modo geral, existe um conjunto de formas possíveis de competição nas economias de mercado que inclui preço, qualidade, diferenciação de produto, ampliação constante de capacidade instalada, sistemas de comercialização (esforço e/ou promoção de vendas), publicidade e propaganda, habilidade de servir ao mercado, entre outros. Embora esse conjunto seja amplo, Ferraz et al. (1995) elucidam que em cada setor ou mercado predomina apenas uma dessas formas ou um subconjunto como fatores críticos do sucesso competitivo, e as regularidades nas formas predominantes de competição formam o padrão de competição setorial.

Compreender o padrão de competitividade do setor permite que as empresas avaliem suas estratégias competitivas em relação à concorrência e as possibilidades de agregar maior valor ao produto e maximizar a lucratividade. Assim, na percepção de Ferraz et al. (1995), a empresa explora os fatores críticos específicos do setor no qual atua para formular ou reformular suas estratégias competitivas e conquistar um melhor posicionamento no mercado no presente e no futuro.

Porter (1999) defende a importância da adequação das estratégias competitivas ao padrão de concorrência setorial, e aponta a necessidade de alcançar ganhos de produtividade para superar as limitações das formas de competição nos mercados onde as empresas atuam. É justamente a análise de setores e segmentos de mercado específicos o foco do autor para explicar a competitividade internacional, de modo a justificar a relação direta existente entre os determinantes da competitividade e as taxas de crescimento de um país.

Segundo Porter (1999), a relação entre produtividade, estratégia competitiva e vantagem competitiva internacional é estabelecida através do alcance da empresa - ou do setor - de uma posição de destaque na fronteira da produtividade. Conquistar tal posição implica combinar eficiência operacional com a formulação de uma estratégia competitiva adequada ao padrão de competição setorial. Cada setor apresenta características distintas que demandam formulações estratégicas também distintas para a busca do sucesso competitivo nos âmbitos nacional e internacional. No caso de setores onde é limitado o espaço para competir através da diferenciação e segmentação de mercado, os ganhos de produtividade são a condição necessária para que a empresa possa ser competitiva conforme a regra do custo decrescente. Por outro lado, nos setores onde é possível desenvolver estratégias de diferenciação e segmentação, os ganhos de produtividade são necessários para evitar que a estratégia se torne inviável por pressão de custos e preços não competitivos.

Como afirmam Ferraz et al. (1995), os aspectos comportamentais e estruturais do ambiente competitivo da empresa - tanto no âmbito do seu setor ou mercado de atuação, quanto no âmbito do próprio sistema econômico- influenciam os padrões de concorrência. Com referência ao setor ou mercado de atuação, os padrões de concorrência são influenciados por complementariedades tecnológicas, estímulos ou restrições relacionadas ao fluxo de mercadorias e de serviços, além de outros aspectos recorrentes da interdependência entre empresas e setores em concorrência. No âmbito do sistema econômico em si, os aspectos que interferem nos padrões de concorrência são fatores como o sistema de planejamento e a política industrial, as leis, a disponibilidade de recursos humanos e financeiros e de infraestrutura, os instrumentos de fomento e outros aspectos relacionados ao ambiente macroeconômico e institucional onde estão situadas as empresas.

As características intrínsecas de um mercado-alvo específico e do sistema econômico são mutáveis ao longo do tempo. Esse dinamismo causa mudanças

constantes nos padrões de concorrência e impõe que as empresas busquem adotar, a cada instante, estratégias competitivas continuamente revistas e adaptáveis ao cenário econômico vigente permeado por incertezas quanto ao futuro.

A análise do processo de concorrência realizada por Kupfer (1992) enfatiza que a existência da incerteza em relação ao futuro implica na “[...] incapacidade da empresa avaliar com precisão as suas estratégias, as estratégias que estão sendo adotadas pelos concorrentes e, por fim, o próprio padrão de concorrência setorial” (p. 14). De acordo com o autor e com Ferraz et al. (1995), cada mercado apresenta um padrão de concorrência específico que se define através da interação entre a estrutura e as condutas predominantes no setor. Para que a empresa seja competitiva ela deve, portanto, adotar a cada momento estratégias de conduta (como inovação, investimentos, financiamento e vendas) que sejam mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

Diante dessas considerações, Ferraz et al. (1999) elucidam que duas das características dos padrões de concorrência são cruciais para a avaliação da competitividade setorial. Segundo os autores, os padrões de concorrência são *idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva*, de modo que as especificidades que caracterizam um determinado setor – e conseqüentemente seu padrão de concorrência – constituem a base que direciona a seleção das estratégias competitivas das empresas, induzindo a variações nos níveis de importância e oportunidade de cada tipo de vantagem competitiva em cada mercado. Ademais, os padrões de concorrência são *mutáveis no tempo*, ajustando-se às mudanças tecnológicas e às transformações que ocorrem na organização industrial e no ambiente econômico como um todo. Devido a isso, além das vantagens competitivas já alcançadas pelas empresas, torna-se também importante o modo e o ritmo pelo qual sua evolução ocorre.

Frente às variações de fatores críticos para o sucesso competitivo dos diversos setores industriais, Ferraz et al. (1995) buscam identificar os aspectos idiossincráticos que caracterizam os padrões de concorrência da indústria brasileira. Para tal fim, os autores analisaram entre os anos 1992 e 1993 quatro grupos industriais⁴, categorizados como indústrias produtoras de *commodities*; indústrias

⁴ A escolha de Ferraz et al. (1995) pelo nível de agregação *grupo industrial* para a avaliação da competitividade e caracterização dos padrões de concorrência vigentes nos setores distintos deve-se ao fato de que este nível de agregação reúne os segmentos que contemplam os setores em que as

tradicionais; indústrias produtoras de bens difusores de progresso técnico; e de bens duráveis e seus fornecedores. Assim, chegam à conclusão sobre quais são os principais atributos dos padrões de concorrência dos grupos industriais analisados. O Quadro 1 sintetiza esses principais atributos.

Direcionando a análise aos padrões de concorrência da indústria brasileira intensiva em trabalho, cabe aqui restringir a discussão ao grupo de indústrias tradicionais⁵. Segundo Ferraz et al. (1995), esse grupo reúne as indústrias caracterizadas pela produção de manufaturados de baixa densidade tecnológica, destinados ao consumo final (bens salário), independente do sistema técnico de produção adotado (montagem ou contínuo). De acordo com os autores, as indústrias tradicionais foram as pioneiras na organização de suas atividades produtivas como indústria, elaborando produtos como alimentos, têxteis e vestuário.

Em uma visão semelhante à de Ferraz et al. (1995), em termos de inovação tecnológica, Pavitt (1984) caracteriza as indústrias tradicionais como consumidoras de inovações criadas em outros setores industriais. Desse modo, são seus fornecedores de equipamentos e insumos quem detêm o domínio tecnológico sobre esse grupo de indústrias.

Em um primeiro momento, pode parecer que a baixa densidade tecnológica restrinja a capacidade competitiva da indústria tradicional (ou intensiva em trabalho). Contudo, as peculiaridades que caracterizam este grupo industrial, descritas por Ferraz et al. (1995), indicam que o fator crítico para a sua competitividade é mais definido pela eficácia e eficiência da gestão de suas empresas do que propriamente pela concepção de inovações.

empresas enfrentam a mesma influência dos fatores determinantes da competitividade e desenvolvem estratégias competitivas semelhantes. Para a construção do nível grupo industrial, os setores foram agrupados conforme as categorias de uso dos bens, dos padrões de geração e difusão intersetorial de inovação, e dos sistemas técnicos de produção.

⁵ Na taxonomia de Pavitt (1984), que classifica os bens por intensidade tecnológica, a indústria tradicional é também denominada como indústria intensiva em trabalho.

Quadro 1 – Padrões de concorrência dos grupos industriais: fatores críticos da competitividade

Padrão de Concorrência	Commodities	Duráveis	Tradicionais	Difusores
Fontes de Vantagens Competitivas	Custo	Diferenciação	Qualidade	Tecnologia
Fatores Internos à Empresa	Relação Capital/ Produto Atualização de Processos	Projeto de Produto e Componentes Organização da Produção Flexibilidade	Gestão Controle da Qualidade Produtividade	P&D + design Capacitação em P&D Qualificação dos Recursos Humanos
Fatores Estruturais				
Mercado	Padronização Preço, Conformidade Comércio Internacional	Diferenciação Preço, marca, conteúdo tecnológico, assistência técnica Regional/ global	Segmentação por renda e tipo de produto Preço, marca, rapidez de entrega, adequação ao uso Local/ internacional	Segmentação por necessidades técnicas Atendimento a especificações dos clientes Global/ local
Configuração da Indústria	Economias de Escala na planta Controle de matéria-prima e logística de movimentação Serviços técnicos especializados	Economias de escala e escopo Articulação montador-fornecedor Metrologia e normalização	Economias de aglomeração Formação de redes horizontais e verticais Tecnologia industrial básica, Informação Tecnológica, e Treinamento	Economias de especialização Interação com usuários Sistema de ciência e tecnologia
Regimes de Incentivos e Regulação (inclui fatores sistêmicos)	Exposição ao comércio internacional <i>Anti-dumping</i> Câmbio Proteção ambiental Custo de capital Infraestrutura	Crédito ao consumo Defesa do consumidor Incentivos fiscais	Defesa da concorrência Defesa do consumidor Tributação <i>Anti-dumping</i>	Apoio ao risco tecnológico Propriedade intelectual Poder de Compra do Estado Crédito ao usuário e financiamento às exportações

Fonte: Ferraz et al. (1995), p. 44.

Contando com uma grande variedade de produtos e empresas para atender consumidores com renda também variada, a atuação em mercados segmentados é a regra básica para as empresas da indústria intensiva em trabalho. Frente à extensa segmentação de mercados em termos de níveis de renda dos consumidores, o papel da gestão empresarial adquire fundamental importância para o sucesso competitivo deste grupo industrial.

Ferraz et al. (1995) afirmam que a capacidade empreendedora dos dirigentes das indústrias tradicionais é o fator crítico para a sua competitividade, principalmente em termos do nível de atualização das técnicas de gestão de mão de obra, matérias-primas e equipamentos. Com isso, o principal aspecto decisivo do padrão de concorrência desse tipo de indústria é a alta relação dos esforços de gestão sobre o valor da produção, determinando o segmento-alvo de mercado da empresa e a organização da produção para atender seus requisitos típicos.

Em suma, a trajetória de evolução do padrão de concorrência das indústrias tradicionais, segundo Ferraz et al. (1995), é a de segmentação de mercados; e a eficácia e a eficiência da gestão empresarial são decisivas para a competitividade desse grupo industrial. Assim, a interação entre um conjunto de empresas pertencentes a essa indústria, com o objetivo de produzir e comercializar seus produtos, pode facilitar o compartilhamento de informações e de estratégias para a eficácia e eficiência da gestão da indústria como um todo, promovendo um melhor desempenho competitivo nos seus mercados-alvo.

Embora os setores de calçados, de móveis e de vestuário estejam categorizados por Ferraz et al. (1995) no padrão de concorrência comum das indústrias tradicionais, cabe ressaltar que esses três setores vêm experimentando grandes transformações nas últimas décadas, implicando em transformações também no seu padrão de concorrência. Tais mudanças iniciaram com a abertura comercial na década de 1990 e trouxeram novos desafios para a indústria brasileira intensiva em trabalho.

Como elucidam Guidolin et al. (2010), referindo-se ao setor calçadista, os anos de 1990 foram marcados pelas transformações nas condições de produção e no padrão de concorrência do mercado internacional, as quais ocasionaram graves dificuldades para a indústria brasileira. Segundo os autores, o setor nacional, até então especializado na produção de calçados de baixo custo, perdia competitividade para os concorrentes asiáticos em termos de preço, devido ao baixo custo da mão de

obra nesses países. Essas dificuldades também foram enfrentadas pelos setores brasileiros de calçados e de móveis, como pode ser observado na próxima sessão.

Nas décadas seguintes, ainda que o papel da gestão empresarial e a atuação em mercados segmentados tenham permanecido como aspectos importantes do padrão de concorrência dos três setores brasileiros, a dinâmica do comércio internacional foi impondo novas mudanças a esse padrão. Assim, novos desafios surgiram não apenas para o Brasil, mas também para outros países produtores e exportadores de calçados, móveis e vestuário.

A maior abertura das economias ao comércio e aos investimentos produtivos e a modernização dos meios de transporte transoceânicos impulsionaram o processo de internacionalização desses setores. Soma-se a isso o crescimento da concorrência de produtos asiáticos nos últimos anos, o que impôs a outros países a produção de bens com maior valor agregado para promover seu desempenho competitivo no mercado externo.

Nesse cenário, os fatores críticos do sucesso competitivo dos setores de calçados, de móveis e de vestuário foram se modificando, exigindo reestruturações estratégicas por parte das empresas. Além disso, grandes redes varejistas vêm alterando o padrão de concorrência desses setores à medida que estruturam redes internacionais de fornecedores, exercendo grande influência sobre eles. Os fluxos comerciais vêm se intensificando, estabelecendo uma nova relação entre países com estágios diferentes de desenvolvimento através da terceirização de etapas de produção. Assim, o padrão de concorrência da indústria sofre uma nova mudança: enquanto a competição dos países desenvolvidos se torna pautada na diferenciação, a competitividade dos países emergentes se baseia cada vez mais no fator custo. Nesse sentido, o padrão de concorrência setorial tende a seguir o padrão de especialização das economias.

A interação entre um conjunto de empresas de países distintos encadeadas em um mesmo processo produtivo vem sendo um importante impulsionador ao desempenho competitivo internacional dos países em desenvolvimento. A intensificação dos fluxos de comércio - entre países desenvolvidos e emergentes - decorrentes da terceirização de estágios produtivos vem despertando o interesse da literatura econômica por um novo paradigma produtivo denominado como cadeias globais de valor. Assim, torna-se relevante observar alguns aspectos desafiadores e

outros otimistas desse paradigma para melhor compreensão da competitividade internacional da indústria brasileira intensiva em trabalho.

Sob a ótica desse paradigma, a próxima seção abrange as especificidades setoriais das indústrias de calçados, de móveis e de vestuário, contemplando o posicionamento do Brasil e de outros países nas cadeias globais, as características da indústria brasileira e as estratégias para a sua competição internacional e inserção nas cadeias globais de valor.

2.2 ASPECTOS SETORIAIS DE COMPETITIVIDADE

No decorrer das últimas décadas vêm se observando o deslocamento de atividades produtivas da indústria intensiva em trabalho para diferentes regiões do mundo, gerando crescimento do emprego e da renda nos países emergentes. Embora nessa indústria ainda prevaleça a demanda por mão de obra pouco qualificada e baixos salários, Scott (2006) afirma que o crescimento rápido e expressivo que têm experimentado as indústrias de calçados, de móveis e de vestuário, especialmente nos segmentos mais orientados à moda, fornece oportunidades de empregos mais qualificados e melhor remunerados.

Essas três indústrias sempre tiveram importância para a economia brasileira, gerando emprego e renda nos diversos polos produtivos e elos de suas respectivas cadeias. Cada cadeia representa um processo produtivo fragmentado em diferentes etapas, o que permite o deslocamento geográfico da produção tanto para dentro quanto para fora do território nacional.

Guidolin et al. (2010) acrescentam que o processo produtivo fragmentado e interligado favorece também “[...] a organização da produção em redes, seja em aglomerados produtivos locais ou em estruturas de subcontratação e compartilhamento de produção” (p. 151). Os autores enfatizam que, mais recentemente, a formação de redes vem se desenvolvendo na esfera da cadeia global de valor industrial.

Segundo Scott (2006), as aglomerações e as cadeias de valor desempenham papéis importantes nos processos de desenvolvimento econômico regional e interação global. Para Scott e Storper (2003), as regiões são de grande relevância estratégica para uma extraordinária diversidade de setores industriais.

No caso dos setores de calçados, de móveis e de vestuário, o aspecto regional é especialmente relevante porque as forças que levam a aglomeração estão sempre presentes nesses setores, e porque a aglomeração parece ser fundamental para o seu sucesso competitivo (SCOTT, 2006). O autor afirma que esses setores são particularmente suscetíveis às formas de rede de organização verticalmente desintegradas e à grande escala de agrupamento dos processos de trabalho, e essas características promovem aglomeração, especialmente onde os produtores enfrentam mercados intensamente competitivos e instáveis.

A formação de aglomerações é impulsionada por efeitos de aprendizagem local e, em centros de produção de alta qualidade e moda, pelas especificidades da região que muitas vezes se caracterizam por capacidades locais, tradições e *know-how* em design. Essas especificidades são incorporadas nos bens finais de determinadas aglomerações, dotando a esses bens uma autenticidade que lhes permite competir por preços *premium* nos mercados mundiais, a exemplo do calçado italiano, do móvel escandinavo e da moda parisiense. Contudo, essas são vantagens características de países mais desenvolvidos. As aglomerações de países em estágio de desenvolvimento menos avançado ainda precisam alcançar a melhoria da qualidade, escapando da simples prática da competição por preços (SCOTT, 2006).

Os aglomerados produtivos locais podem ser considerados uma fonte de vantagem complementar para a competitividade de muitos segmentos das indústrias de calçados, de móveis e de vestuário, mas não suficiente para garantir seu sucesso competitivo. Atualmente, o deslocamento geográfico de etapas da produção para outros países promove vantagens competitivas para essas indústrias, sob a forma de cadeias globais de valor.

2.2.1 Cadeias globais de valor nas indústrias de calçados, móveis e vestuário

Os últimos trinta anos foram marcados por uma significativa redução dos custos de comércio e pelo aumento dos investimentos em liberalização comercial, o que permitiu o surgimento de fluxos comerciais entre países ricos e países emergentes através da terceirização de etapas de produção. Essa nova relação entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento vem afetando positivamente esses últimos, visto que se observou nas últimas décadas um aumento da sua participação na renda e nas exportações mundiais (CCGI, 2015). Tal interação

produtiva e comercial entre países com estágios de desenvolvimento diferentes remete ao paradigma das cadeias globais de valor.

O conceito de cadeias globais de valor pode ser definido como o conjunto de atividades necessárias para produzir e entregar o produto ao consumidor final (TIMMER; LOS; STEHRER; VRIES, 2013). O Centro de Estudos do Comércio Global e Investimentos (CCGI) aponta que o “valor” aferido ao conceito provém do fato de o processo produtivo ocorrer em etapas que agregam valores adicionais. Nesse sentido, Timmer et al. (2013) alegam que as cadeias globais de valor abrangem diversos serviços anteriores à produção, como *software*, P&D, *branding*, sistemas de integração das atividades, financiamento, serviços posteriores à produção (logística) e serviços pós-venda. Já Gereffi e Memedovic (2003) sintetizam o conceito de cadeia de valor como o conjunto de atividades voltadas ao design, produção e venda de um produto.

Em cada etapa do processo o produtor adquire os insumos necessários e emprega fatores de produção (trabalho, terra e capital), e o valor adicionado é composto pela remuneração desses fatores. O mesmo ocorre no estágio seguinte, de modo que o valor adicionado anteriormente transforma-se em custo para o próximo produtor (KOOPMAN; WANG; WEI, 2014).

Todos os estágios do processo produtivo até a entrega do produto podem ocorrer dentro de uma única empresa ou por um conjunto de firmas que, se estiverem situadas em mais de um país, então este encadeamento de empresas promove uma cadeia de valor que é global (BACKER; MIROUDOT, 2013).

A emergência das cadeias globais de valor contextualiza um novo cenário do comércio mundial que impõe novos desafios aos países que buscam elevar sua participação no comércio. De acordo com CCGI (2015), a eficiência no fornecimento de insumos e o acesso a produtores e consumidores tornam as exportações mais competitivas; e a especialização das nações deve estar mais concentrada nas atividades e funções comerciais do que propriamente no produto.

Quanto a tipologia, Gereffi (1999) afirma que as cadeias de valor podem ser do tipo *producer-driven* (dirigidas pelo produtor) ou do tipo *buyer-driven* (dirigidas pelo comprador). Um terceiro tipo é incluído por Gibbon (2001), denominado como *trader-driven*, (dirigido por intermediários/*traders*). Este último é enfatizado por Scott (2006) para o caso das indústrias de calçados, móveis e vestuário, posto que se observa nessas indústrias a importância do papel dos *traders*, corretores e agentes de

exportação por realizarem a intermediação entre produtores e compradores, tanto nos países desenvolvidos, como nos em desenvolvimento; por operarem ao longo de diversas escalas espaciais a partir do global para o local, além de tornar factível para empresas de pequeno porte a contratação de serviços de produção externa.

Guidolin et al. (2010, p. 151) categorizam a estrutura da cadeia de valor na indústria de calçados como *buyer-driven*:

[...] na qual empresas de varejo ou marcas reconhecidas são responsáveis pelo desenvolvimento e pela comercialização dos produtos, mas não os fabricam. A principal fonte dos lucros não está na escala de produção, mas na capacidade de produzir valor por meio de pesquisa, *design*, vendas, *marketing* e serviços financeiros, bem como da articulação de sua rede global de fornecedores e *traders*.

Os autores elucidam que, na cadeia de valor tipo *buyer-driven*, a produção é descentralizada de modo global, é amplamente competitiva e tem poucas barreiras à entrada. As empresas que atuam no desenvolvimento e/ou vendas dos produtos – detentoras das marcas – são as que controlam a cadeia de valor, definindo quando, como e onde a produção será realizada, além de ter o controle sobre o lucro acumulado em cada etapa. Assim, a dinâmica do setor calçadista depende muito dos compradores internacionais (grandes marcas, redes de varejo ou *tradings*), os quais são responsáveis pela distribuição entre produtores situados em diferentes países, e assumem, portanto, a coordenação da cadeia global de valor (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

O deslocamento global da produção de calçados, móveis e vestuário está especialmente relacionado às diferenças dos custos de mão de obra. Segundo Scott (2006), desde o final da década de 1970, vem ocorrendo nos três setores uma mudança espacial de postos de trabalho de países de altos salários em direção a países de salários mais baixos. Tomando como exemplo o caso dos Estados Unidos, o autor aponta que as indústrias de calçados e vestuário têm sido mais suscetíveis à essa mudança, enquanto a indústria moveleira oferece mais resistência ao deslocamento geográfico da produção. Essa resistência pode estar associada aos elevados custos de transporte transoceânicos, os quais ainda se tornam mais caros para a indústria de móveis devido ao volume e peso dos seus produtos.

Por outro lado, alguns estudos apontam uma visão mais otimista quanto ao deslocamento global da produção da indústria moveleira. Conforme Projeto PIB (2009), até a década de 1990 os principais produtores e consumidores mundiais de

móveis eram os países desenvolvidos. A partir de então, a sucessiva redução de barreiras aos investimentos internacionais e ao comércio, as inovações na esfera do transporte marítimo, do acondicionamento de produtos frágeis e da tecnologia da informação e comunicação intensificaram o processo de globalização da produção de móveis. Galinari et al. (2013, p. 230) acrescentam que

[...] empresas varejistas e fabricantes de móveis dos países centrais passaram a desenvolver fornecedores ou a instalar plantas produtivas em países em desenvolvimento (notadamente na Ásia) com vistas a se beneficiar de menores custos de mão de obra e de insumos e, ainda, a explorar os mercados locais.

Os autores afirmam que esse processo vem estruturando gradualmente cadeias globais de produção.

Motivados, portanto, principalmente pelas diferenças de custo do fator trabalho, os países desenvolvidos foram reduzindo sua participação mundial na produção e exportação de bens dos três setores, ampliando espaço para o crescimento da participação dos países em desenvolvimento. Ao analisar o caso da indústria calçadista, Souza (2009) identifica o crescimento da produção de calçados no Brasil, em Taiwan e na Coreia do Sul no estágio inicial das mudanças na geografia global da produção. Contudo, enquanto Taiwan e Coreia do Sul progrediram na produção e exportação de bens intensivos em tecnologia, a produção de calçados avançou em outros países em desenvolvimento que tinham custos mais competitivos, como China, Indonésia e Tailândia. Nesse sentido, Scott (2006) destaca a ascensão da China desde o início dos anos 1990 como principal centro regional no mundo, em termos de emprego e produção de baixa tecnologia, das indústrias intensivas em trabalho.

Ao longo do processo de deslocamento geográfico da produção, enquanto a manufatura foi se estabelecendo nos países em desenvolvimento, os países desenvolvidos foram se concentrando nas etapas produtivas de maior valor agregado, como criação, fortalecimento de marca, marketing, design, além da coordenação da cadeia de fornecimento através de empresas de varejo ou detentoras de marcas globais de produtos. No caso da indústria calçadista, a configuração da produção mundial passa, portanto, a depender das estratégias referentes a produção, comercialização e controle de custos adotadas por essas empresas (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). No caso da indústria moveleira, essas estratégias são

adotadas por grandes redes varejistas, as quais governam as cadeias globais de produção dessa indústria (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013).

A Itália e a Espanha são os países desenvolvidos que ainda contam com uma produção relevante de calçados, mesmo considerando a redução significativa verificada nos últimos anos. No ano 2000, a produção da Itália somava 390 milhões de pares e passou para 242 milhões em 2007, configurando uma queda de 38,0%. A produção da Espanha sofreu maior redução entre 2000 e 2007 (46,6%), passando de 203 milhões de pares para 108 milhões (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Referindo-se à redistribuição geográfica das etapas de produção da Itália e da Espanha, Guidolin et al. (2010, p. 152) afirmam:

A estratégia desses países tem consistido no deslocamento de suas plantas produtivas para a Ásia e na transferência de etapas como a costura e a aplicação de aviamentos para países do Leste Europeu, mantendo o *design* e o acabamento em seu território.

O número de pares de calçados produzidos na Ásia vem crescendo expressivamente desde a década de 1980, sendo a China o país que mais se destaca, com o crescimento exponencial da sua produção desde meados dos anos 1990, cuja participação na produção mundial foi superior a 60% nos anos 2000. O Vietnã vem se destacando nos últimos anos, com crescimento de aproximadamente 120% no volume de calçados produzidos entre 2000 e 2007, configurando como quarto maior produtor do mundo a partir de 2006. Como resultado, em 2007 a participação na produção global de calçados da Ásia chegou a 83,6%; da América do Sul foi de 6,6%; e da Europa 6,1% (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Quanto à produção da indústria moveleira, mesmo que o processo de realocação geográfica de etapas produtivas venha se direcionando para países com mão de obra mais barata, e ainda que recentemente se observe um menor dinamismo econômico nos países centrais, Galinari et al. (2013) observam que, em 2010, mais de 50% da produção mundial de móveis foram decorrentes do grupo dos países desenvolvidos. Por outro lado, a China foi o maior produtor mundial no mesmo ano, respondendo por 31% do total global, seguido pelos Estados Unidos (14%), pela Itália (7%) e pela Alemanha (6%), sendo a participação do Brasil de apenas 2% na produção mundial de móveis.

Referente à indústria de vestuário, vem se acentuando a tendência de deslocamento de parcela significativa da produção dos países desenvolvidos para países emergentes, especialmente asiáticos, posto que o custo de mão de obra é variável fundamental no setor. Assim como ocorre nos setores de calçados e de móveis, as empresas de vestuário dos países desenvolvidos direcionam sua produção às atividades de maior valor agregado. Como afirmam Costa e Rocha (2009, p. 165), os países desenvolvidos:

São polos orientadores da moda mundial e buscam competir pela diferenciação de produtos e pela conquista de nichos específicos de mercado. Esse comportamento segue também uma tendência dos consumidores de busca por roupas com marcas e significados específicos, e não somente preços baixos. Dessa forma, aumenta significativamente a importância dos desejos e limites financeiros do consumidor final como guia fundamental da estratégia competitiva de mercado.

Costa e Rocha (2009) apontam que, em 2006, os principais produtores mundiais de vestuário faziam parte da Ásia, sendo China/Hong Kong respondendo por 43,5% do total produzido, Índia (6,3%) e Paquistão (3,7%). Dados dos estudos do Sebrae (2014) e da Abit (2015) revelam que atualmente o Brasil é o quarto maior produtor de artigos de vestuário no mundo, respondendo por 2,8% da produção global em 2010, e por 2,5% em 2012. Os países asiáticos supracitados permanecem como os três principais produtores globais do setor, sendo China/Hong Kong representando 46,4% do total da produção em 2010 e 49,7% em 2012; Índia (6,8% em 2010 e 7,1% em 2012); e Paquistão (3,3% em 2010 e 3,7% em 2012). Observa-se, portanto, uma tendência de aumento mais significativo da participação de China/Hong na produção mundial de artigos de vestuário ao longo dos anos.

2.2.2 Posicionamento estratégico dos países na cadeia global de valor

A crescente relevância das cadeias globais de valor impõe a necessidade de um redirecionamento estratégico por parte das as empresas que buscam competir sob as tendências deste novo paradigma. Como afirmam Ferraz et al. (2014), “[...] o próprio conceito de produtividade de uma empresa deixa de ser local e passa a ser pensado de forma global, na medida em que sua competitividade passa a ser função da competitividade de outros países, especializados em estágios distintos de produção ao longo da mesma cadeia” (p. 27).

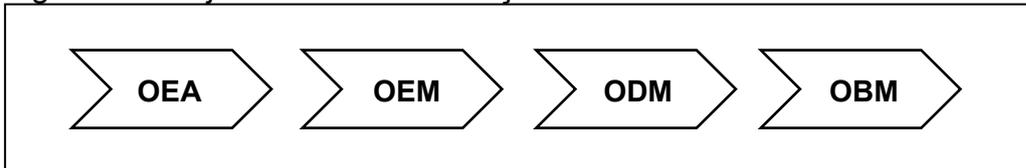
A inserção dos países nos estágios distintos da cadeia global de valor está relacionada ao conjunto de atividades desempenhadas pelas empresas através de seus contratos de fornecimento de produção. Na tipologia de modernização industrial proposta por Cruz-Moreira e Fleury (2003), as empresas assumem as seguintes posições e exercem as respectivas atividades:

- a) OEA (*Original Equipment Assembly*) – facionistas ou maquiladoras: recebem insumos e componentes semiacabados, recebem especificações sobre processos de produção e produtos, efetuam atividades simples de montagem, retornam o produto ao contratante para outras operações;
- b) OEM (*Original Equipment Manufacturer*) – fornecedores de pacotes completos: recebem especificações sobre produtos, desenvolvem especificações sobre o processo produtivo, coordenam as compras e a logística, entregam os produtos acabados com a marca do contratante;
- c) ODM (*Original Design Manufacturer*) – fornecedores de pacotes completos com design próprio: efetuam atividades de especificação de produtos e design, realizam ou terceirizam a produção, coordenam a cadeia de fornecedores, em alguns casos decidem sobre o processo de comercialização;
- d) OBM (*Original Brand Manufacturer*) – fornecedores de pacotes completos com marca própria: assumem atividades de criação e gestão de marcas, bem como atividades de especificação do produto e design, realizam ou terceirizam a produção, coordenam a cadeia de fornecedores, decidem sobre a comercialização;
- e) GB (*Global Buyers*) – compradores globais: assumem atividades de criação e gestão de marcas próprias, bem como atividades de especificação do produto e design, terceirizam a produção (não produzem), coordenam a cadeia de fornecedores, decidem sobre a comercialização.

O nível de modernização industrial dos países define as posições alcançadas por suas empresas nas cadeias. A Figura 4 mostra a sequência dessas posições conforme a tipologia de modernização industrial. Segundo Guidolin et al. (2010), para atingir posições superiores e avançar na cadeia de valor, é necessário que as

empresas adotem estratégias direcionadas ao desenvolvimento de processos de aprendizagem e melhorias contínuas que tornem possível a promoção de inovações e o fortalecimento das competências organizacionais.

Figura 4 – Trajetória de modernização industrial



Fonte: Adaptado de Cruz-Moreira e Fleury, 2003.

O posicionamento das empresas em estágios mais avançados da cadeia de valor requer a adoção de trajetórias que envolvam a realização de melhorias ou *upgrading*. Cruz-Moreira e Fleury (2003) apontam quatro tipos de *upgrading* que podem ser realizados pelas empresas:

- a) *Upgrading* em processos: melhoria na realização de tarefas e aumento da eficiência dos processos internos das empresas;
- b) *Upgrading* no produto: melhoria na qualidade do produto, na sofisticação, ou elaboração de um produto mais barato, e ainda mais rápido que os concorrentes;
- c) *Upgrading* funcional: desenvolvimento de novas competências ou *mix* de atividades a serem dirigidas pela empresa que agreguem valor;
- d) *Upgrading* de cadeias ou intersetorial: aplicação da competência adquirida pela empresa para a diversificação setorial ou para uma nova cadeia de produção.

Segundo os autores, o *upgrading* em processos é realizado por empresas dos tipos OEA e OEM, o *upgrading* no produto é associado a empresas ODM, e o *upgrading* funcional ocorre em empresas OBM e GB. Já o *upgrading* intersetorial remete a trajetória de mudança para outros setores.

Guidolin et al. (2010) apontam que no setor calçadista, os países que baseiam sua competitividade internacional pelo menor custo de produção, especialmente no fator trabalho, têm empresas do tipo OEA, como ocorre no Vietnã, no Paquistão e na Tailândia. Os países com maior desenvolvimento de competências voltadas especialmente à gestão da cadeia de fornecedores posicionam-se como OEM e ODM,

como é o caso de Taiwan. Por sua vez, os países que investem em desenvolvimento de produtos, qualidade, design e marketing são capazes de atuar no mercado mundial como OBM, como ocorre nos países europeus.

A mesma lógica pode ser aplicada ao setor de vestuário, no qual os países que competem pelo fator custo de mão de obra, como o Paquistão, têm empresas do tipo OEA, enquanto os países europeus competem por valor agregado e suas empresas posicionam-se como OBM na cadeia global de valor. Já no caso do setor moveleiro, a distribuição internacional de etapas de produção é mais restrita devido a fatores como os elevados custos de transporte. Ainda assim, alguns países desenvolvidos – posicionados como OBM - deslocam etapas de produção com menor valor agregado para países como a China, onde as empresas contratadas são dos tipos OEA e OEM.

Com base nessas considerações, é possível afirmar que quanto maior for o direcionamento estratégico dos países às etapas de maior valor agregado, maior sua possibilidade de alcançar estágios superiores na trajetória de modernização industrial e melhor seu posicionamento nas cadeias globais de valor dos três setores.

Guidolin et al. (2010) seguem essa lógica ao retratar como determinados países se inserem na produção de calçados, conforme sua posição competitiva. Segundo os autores, os países com maior volume e baixo valor agregado de produção, como Tailândia, Vietnã, China, Índia e Indonésia, têm empresas majoritariamente contratadas como OEA ou OEM. Já os países que competem com menor escala de produção e maior valor agregado ao produto, como França, Itália e Espanha, conseguem atingir estágios mais elevados na cadeia de valor, contando com empresas contratadas dos tipos ODM, OBM ou mesmo *global buyers*, eventualmente desfazendo-se da própria atividade manufatureira.

O Brasil apresenta um nível intermediário de escala e valor agregado da produção calçadista, abrigando poucas empresas capazes de atuar como OBM no mercado externo, ainda que o país venha conquistando espaço pela qualidade dos calçados (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). No setor de móveis o processo produtivo é bastante verticalizado, sendo realizado em uma mesma fábrica, o que implica em menor inclinação ao deslocamento global de etapas produtivas. Ainda assim, o país assume uma posição relevante no comércio internacional com produção seriada de móveis torneados de madeira fabricados por empresas de grande porte com alto grau de tecnologia, capazes de atingir o estágio OBM no mercado global.

A situação mais crítica é a do setor de vestuário, no qual o Brasil tem baixa participação no comércio internacional, embora seja o quarto maior produtor global. Sua produção vem se reduzindo ano a ano, envolta num cenário de forte penetração de artigos de vestuário chineses e deficiências estruturais do setor, com empresas que se mantêm pequenas e praticamente não investem em atividades que agreguem valor ao produto. Torna-se, portanto, mais difícil o setor avançar etapas na trajetória de modernização industrial e se inserir nas cadeias globais de valor.

No âmbito do comércio internacional, Guidolin et al. (2010) destacam que as exportações dos países atuantes como OBM e *global buyers* são superiores à sua própria produção, o que indica que parte das exportações não é produzida internamente. Segundo os autores (p. 159):

Países detentores de marcas fornecem insumos intermediários para seus subcontratados em outros países, preferencialmente os que contam com acordos tarifários que permitem reimportar os bens finais com incidência de impostos apenas sobre o valor adicionado pelo trabalho. Se não há fornecimento de insumos, a importação é direta e tarifada normalmente, mas a economia nos custos de produção é compensatória.

Assim, os países que externalizam a manufatura, conseguem importar produtos acabados e os reexportar com marca própria. No caso do setor de calçados, Guidolin et al. (2010) apontam que países como Itália e Alemanha exportam mais do que a própria produção, e contam com marcas reconhecidas no mercado mundial. No setor de vestuário, Itália e Alemanha apresentam o mesmo comportamento, com exportações superiores à produção interna.

Referente ao setor moveleiro, Galinari et al. (2013) destacam que os principais produtores mundiais (em ordem decrescente: China, Estados Unidos, Itália e Alemanha) também são grandes *players* no mercado global, sendo o *bra* dos principais exportadores - em ordem decrescente de valor - formado por China, Alemanha, Itália, Polônia e Estados Unidos. Com base nessas informações, é possível afirmar que a Alemanha atua como OBM e/ou *global buyer* na cadeia de valor do setor de móveis, uma vez que suas exportações são superiores à própria produção.

Esse contexto indica que a Itália e a Alemanha estão entre os países europeus que detêm capacidade de coordenar as cadeias produtivas de calçados, de móveis e de vestuário através de ativos intangíveis como design, marca e gestão dos canais de marketing, reexportando com marca própria, bens acabados importados.

Tanto pela capacidade de coordenar as cadeias quanto pela força de seus mercados internos, muitos países europeus estão entre os principais importadores mundiais de calçados, móveis e vestuário, com destaque para a Alemanha que constitui o segundo maior mercado importador dos três setores, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, principal mercado consumidor.

Estados Unidos e Alemanha respondem por cerca de 30% das importações globais de calçados (em volume e valor). Enquanto os Estados Unidos se mantêm no topo do *ranking* dos principais mercados importadores, a Alemanha vem se destacando em segundo lugar, apresentando em 2014 uma taxa de crescimento das importações de calçados acima de 10% (em volume e valor). Em número de pares, os principais mercados importadores – seguidos dos Estados Unidos e Alemanha – são Japão, Reino Unido, França e Itália. Em volume, o *ranking* das importações é liderado pelos Estados Unidos, seguido por Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Japão (ABICALÇADOS, 2016).

No setor de vestuário, Costa e Rocha (2009) apontam que os países desenvolvidos respondiam por 80% das importações em 2006, sendo o *ranking* dos mercados importadores liderado pelos Estados Unidos, com participação de 26,6%, seguidos por Alemanha (8,4%) e Japão (7,7%). Atualmente, esses países mantêm suas posições no *ranking* que sequencialmente estão Reino Unido, França e Itália⁶.

No setor de móveis, Galinari et al. (2013) elucidam que além de grandes produtores, os países desenvolvidos estão entre os principais importadores mundiais, cujo *ranking* 2011 – em ordem decrescente de valor – é constituído por Estados Unidos, Alemanha, França, Reino Unido e Japão.

Entre os maiores importadores de calçados, móveis e vestuário, percebe-se a predominância em comum dos Estados Unidos, da Alemanha e do Japão, os quais são as principais economias industriais do mundo, denominadas por Baldwin e Gonzales (2013) como *headquarters*, sendo esses países grandes fornecedores de bens intermediários intensivos em tecnologia. Tais características se traduzem na força do mercado interno desses países e na ampla possibilidade de atuarem como OBM e *global buyers* nas cadeias de valor, visto que seus níveis tecnológicos permitem maior investimento em ativos que agreguem valor e potencializam suas capacitações para coordenar essas cadeias.

⁶ Fonte: <http://textilporto.com.br/porto/grandes-exportadores-e-importadores-de-2012/>

Os Estados Unidos lideram as importações de calçados e artigos de vestuário de modo dominante, sendo que quase a totalidade desses bens consumidos no país são importados⁷. Guidolin et al. (2010) afirmam que, assim como outros grandes compradores, o país assume um papel bastante ativo nas cadeias globais de valor. Além de deter marcas consagradas nos segmentos de moda, os Estados Unidos detêm grandes redes varejistas que efetuam compras globais e revendem os produtos com suas próprias marcas. Assim, mesmo que tenha diminuído seus níveis de produção, o país mantém etapas significativas das cadeias de valor, como o desenvolvimento de produtos, marketing e distribuição.

No *ranking* dos principais exportadores se destacam alguns países periféricos e emergentes, com produção competitiva em preços para atender os mercados domésticos e internacionais. Esse é o caso dos países como China, Vietnã, Indonésia, Índia, Brasil e Polônia, sendo que este último vem se destacando nas exportações de móveis. Guidolin et al. (2010, p. 162) afirma que esses países:

[...] inserem-se na cadeia global fornecendo produtos para o mercado global, mas não dominam a esfera de comercialização, principal espaço de agregação de valor nesse tipo de cadeia. Esses países precisam desenvolver capacidades de *design* e marca para avançar na cadeia global de valor, dado que, nas cadeias *buyer-driven*, não é a esfera da produção que garante maior retorno, mas sim o controle de ativos relevantes para a comercialização dos produtos.

Enquanto os países desenvolvidos adotam como estratégia competitiva internacional a diferenciação de produtos, a competitividade dos países emergentes, de modo geral, é baseada no fator preço. Contudo, a China vem utilizando os dois tipos de estratégias para a conquista dos mercados externos, tornando-se assim o principal *player* global dos setores de calçados, móveis e vestuário. Como afirmam Costa e Rocha (2009), a estratégia chinesa é a concorrência via preços, exportando grandes volumes de produtos padronizados, mas não necessariamente de baixa qualidade.

Nesse sentido, Guidolin et al. (2010) argumentam que a maior parte da produção chinesa de calçados é feita por meio de subcontratação, de modo que a produção das empresas locais é organizada conforme as encomendas dos grandes

⁷ Conforme Guidolin et al. (2010), do total de calçados consumidos pelos Estados Unidos em 2007, 98,7% foi importado. Dados do SIS (2014) apontam que 97,5% das roupas vendidas no país são importadas.

compradores globais. Contudo, nos últimos anos o país vem realizando expressivos investimentos, e as grandes empresas conseguem oferecer não apenas um calçado de baixo custo, mas também “pacotes de serviço completo”, com tecnologia produtiva sofisticada.

O posicionamento estratégico do Brasil no comércio internacional, bem como nas cadeias globais de valor, não se encaixa em nenhuma dessas modalidades, embora algumas empresas – especialmente de calçados e móveis – estejam mais aptas a competir internacionalmente por diferenciação de produto e sejam capazes de atingir o estágio OBM nas cadeias globais. Aspectos estruturais de cada setor e conjunturais da economia brasileira, além da agressiva concorrência asiática, criam barreiras à competitividade via preços ou via valor agregado do produto, dificultando a consolidação da participação do país nas cadeias globais.

Além disso, alguns autores alegam não haver vantagens significativas para a participação do Brasil nas cadeias globais de valor. Em uma análise do caso brasileiro acerca da inserção em cadeias globais de valor e políticas públicas direcionadas para tal fim, Veiga e Rios (2015) apresentam uma perspectiva pouco otimista quanto aos benefícios decorrentes das cadeias globais de valor para o Brasil. Segundo os autores, a especialização internacional e a posição geográfica brasileira desfavorecem “[...] uma participação generalizada nos sistemas de produção baseados na fragmentação internacional de tarefas e atividades” (p. 1). Sob essa perspectiva, torna-se pouco realista o objetivo de integrar atividades de produção nacional a cadeias internacionais de valor. Soma-se a isso o fato de que os países em desenvolvimento que obtiveram êxito na diversificação de um setor industrial não têm como objetivo a participação ou a conexão a cadeias de valor (VEIGA; RIOS, 2015).

Direcionando o tema à indústria intensiva em trabalho, Navas-Alema'n (2011) compara dois clusters brasileiros (de móveis e de calçados⁸) e afirma que a abordagem da cadeia de valor apresenta indícios de que a modernização industrial em países em desenvolvimento é muitas vezes limitada para as atividades de baixo valor agregado. Sua pesquisa mostra que as cadeias de valor nacionais e regionais podem oferecer maiores oportunidades de modernização, proporcionando espaço

⁸ A pesquisa de campo de Navas Alema'n (2011) compreendeu o período 1996-2000 para a indústria calçadista localizada na região do Vale dos Sinos; e o período 1998-2002 para a análise da indústria moveleira na região da Serra Gaúcha. Identificou-se que os produtores de calçados se configuram mais na categoria de exportadores intensivos, posto que um elevado percentual da sua produção é exportado. Já a categoria dos exportadores intensivos é relativamente rara no cluster de móveis.

para atividades de maior valor agregado, melhor remuneração e de difícil imitação, especialmente em termos de design, marketing e marca.

Navas-Alema'n (2011) destaca que muitas empresas dos setores moveleiro e calçadista servem simultaneamente múltiplas cadeias de valor, e as empresas de múltiplas cadeias apresentam melhores perspectivas de prosperar do que as que exportam principalmente através das cadeias globais de valor. Nesse sentido, os resultados da investigação obtidos junto às empresas dos dois setores indicam que as oportunidades de aprendizagem nos mercados domésticos e países vizinhos (com níveis semelhantes de desenvolvimento) podem ser maiores para certos tipos de habilidades necessárias à competitividade das empresas de países em desenvolvimento dentro da economia global.

Galinari et al. (2013) afirmam ser pouco provável a participação dos elos manufatureiros do Brasil na cadeia global de valor do setor de móveis, uma vez que os custos produtivos e logísticos do país são muito superiores aos dos países asiáticos. Ademais, os autores destacam que as maiores empresas brasileiras do setor atuam nos segmentos de móveis planejados ou cozinhas de aço, sendo o primeiro customizado pelo cliente – que não deseja esperar um tempo longo por um móvel importado – e o segundo é transportado praticamente montado, o que aumenta seu custo logístico.

Frente a essas considerações, a seguir são apresentados um breve panorama das indústrias brasileiras de calçados, de móveis e de vestuário e algumas características de cada setor, no intuito de identificar possíveis fatores que promovem ou impedem um melhor posicionamento competitivo do Brasil nos mercados globais.

2.2.3 A indústria brasileira de calçados

A produção de calçados se encontra entre as atividades mais expressivas da indústria tradicional para a economia brasileira. Contudo, sua trajetória de crescimento vem passando por mudanças estruturais e mercadológicas e sofrendo fortes oscilações ao longo das últimas décadas, especialmente após a abertura comercial.

Segundo Costa (2009), até o final dos anos 1960 a trajetória de crescimento da produção brasileira de calçados manteve-se direcionada a suprir o mercado doméstico. Nesse período, a economia do país apresentava renda per capita baixa frente a de outros países, de modo que os calçados deveriam ser produzidos conforme

o nível de sofisticação que fosse ao encontro dessa realidade. Com isso, grandes estruturas industriais se mantinham ativas no mercado devido ao alto contingente populacional e dimensional do Brasil.

Durante esses anos, não havia barreiras significativas à entrada, o que, somado a difusão da arte de fabricação de calçados, proporcionou a formação de uma organização produtiva manufatureira-artesanal constituída por pequenas e médias empresas concentradas regionalmente. Entre as concentrações regionais, se destacavam as aglomerações do Vale dos Sinos (Rio Grande do Sul) e Franca (São Paulo). Com o início das exportações do calçado brasileiro em 1968, ocorre uma inflexão na trajetória de crescimento do setor: a expansão da atividade exportadora ocorreu de modo extensivo e acelerado, agregando recursos e mão de obra à indústria (COSTA, 2009).

Foi na década de 1970 que o calçado adquiriu relevância na pauta de exportações do Brasil, e o país se consolidou como importante fornecedor do produto nos mercados internacionais. As exportações brasileiras eram baseadas nos calçados de baixo custo, comercializados através de intermediários internacionais (*traders*), que orientavam às fabricas nacionais a produzir conforme especificações baseadas em modelos desenvolvidos em outros países (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

A partir de então, o processo de produção fabril se tornou relativamente modernizado e houve mudanças na divisão social do trabalho. Costa (2009) elucida que, antes da década de 1970, as empresas eram produtivamente integradas, produzindo seus próprios componentes de calçados. Segundo o autor, a maior especialização surge no período pós-Segunda Guerra e se expande com a ampliação do mercado devido às exportações.

Mesmo com a expansão e a relativa especialização da indústria calçadista brasileira, Guidolin et al. (2010, p. 165) apontam que:

[...] a estrutura produtiva desenvolveu-se em uma base frágil, já que não acumulou importantes fatores de competitividade setorial, como capacitação no desenvolvimento de produtos, criação de marcas e estabelecimento de canais próprios de comercialização e distribuição. Assim, a mudança nas condições de produção e no padrão de concorrência do mercado internacional, ocorrida na década de 1990, acarretou sérias dificuldades para a indústria brasileira. O Brasil, que se havia especializado na produção de calçados de baixo custo, não conseguia competir com a produção asiática em termos de preço, principalmente por causa do baixíssimo custo da mão de obra em países como China, Indonésia e Tailândia.

A década de 1990 fora marcada, portanto, pelo declínio das exportações brasileiras de calçados, fato decorrente da concorrência asiática nos mercados internacionais, e também resultante da forte valorização da taxa de câmbio e da penetração de calçados chineses no país. A queda das exportações - e consequentemente da produção - impôs a necessidade de redução massiva da mão de obra nos principais aglomerados regionais.

Costa e Fligenspan (1997) e Costa (2009) afirmam que essa situação afetou particularmente a região do Vale dos Sinos (RS), onde houve a demissão de milhares de trabalhadores. Segundo os autores, a solução encontrada por muitas empresas do setor foi um ajuste estratégico, contemplando demanda por proteção cambial, modernização produtiva e deslocamento de unidades de produção para a região Nordeste do país.

Esse deslocamento foi motivado pelo baixo custo de mão de obra e por incentivos fiscais e financeiros promovidos pelos governos locais no intuito de atrair empresas para a região. Além da busca pela redução dos custos de produção, Guidolin et al. (2010) acrescentam, como um dos principais atrativos para o deslocamento da produção de grandes empresas brasileiras para o Nordeste, a posição favorável da região em relação aos principais mercados consumidores, como Europa e Estados Unidos.

Assim, o setor calçadista brasileiro passou a se caracterizar por dois tipos distintos de padrões de organização das atividades produtivas. O primeiro padrão é o mais tradicional, baseado nas redes locais de produção compostas por empresas de pequeno e médio portes. É o caso do arranjo produtivo do Vale dos Sinos (RS), especializado em calçados femininos; da região de Franca (SP), especializada na produção de calçados masculinos; e das cidades de Jaú e Birigui (SP), respectivamente especializadas em calçados femininos e infantis⁹. O segundo padrão se desenvolveu no Nordeste por empresas de grande porte em busca de redução dos custos de mão de obra, incentivos fiscais e economias de escala para manter e elevar sua competitividade frente à concorrência externa (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

⁹ Atualmente a produção brasileira de calçados é predominantemente composta por calçados femininos, cuja participação no volume total produzido é de 67,4%, enquanto os calçados masculino respondem por 22,2% da produção nacional, e os infantis por 10,4% (ABICALÇADOS, 2016).

O Brasil vem mantendo a terceira posição no *ranking* mundial dos principais países produtores de calçados, com uma produção de 998 milhões de pares contabilizados em 2014. O mercado interno continua sendo o principal foco do setor, absorvendo aproximadamente 87% da produção nacional em 2015 (ABICALÇADOS, 2016). Contudo, ao analisar os números do setor ao longo da sua trajetória desde o início de sua inserção externa, se percebe uma perda significativa na produção, nas exportações e no emprego nos últimos anos.

Na década de 1970, a taxa de crescimento da produção de calçados no Brasil foi de 28,5% ao ano, diminuindo para 11,3% ao ano na década de 1980, mas ainda considerada elevada. Em 1993 o setor apresentou sua melhor performance exportadora, atingindo 212 milhões de pares exportados e o valor de US\$ 1,85 milhões. A partir de então ocorre a queda das exportações do setor, que volta a se reerguer somente em 2004, quando são exportados praticamente os mesmos números de pares e valores monetários registrados em 1993 (COSTA, 2009).

O Rio Grande do Sul vinha se destacando como principal estado brasileiro produtor e exportador de calçados, tanto em volume quanto em valor exportados. Gorini e Siqueira (1999) observam que, em 1997, o polo calçadista do Vale dos Sinos concentrava aproximadamente 40% da produção nacional de calçados e 80% das exportações totais. Contudo, o estado vem perdendo participação na produção nacional nos últimos anos, especialmente para estados do Nordeste. Segundo Abicalçados (2016), a participação do Rio Grande do Sul na produção brasileira de calçados em 2015 foi de apenas 18,3%, somando 172,4 milhões de pares produzidos.

Em termos de produção regional, o Nordeste se destaca como o principal produtor brasileiro de calçados. Guidolin et al. (2010) elucidam que a região foi responsável por uma parcela aproximada de 44% do total produzido em 2007, enquanto a participação do Sudeste foi correspondente a 34% da produção nacional no mesmo ano. Dados mais recentes da Abicalçados (2016) revelam que o Nordeste vem aumentando sua relevância na produção nacional, com destaque para os estados do Ceará e da Paraíba que juntos representaram, em 2015, 48,8% da produção brasileira e 83,4% da produção do Nordeste. Assim, em 2015, a participação do Nordeste na produção nacional foi de 58,5%, enquanto a região Sul respondeu por 22,3% do total produzido, e a região Sudeste teve uma parcela de 18,4%.

O número de empregados do setor, que em 1970 era de 71,2 mil, aumentou substancialmente em 1980 para 157,3 mil, elevando-se em 1993 para 257,6 mil

trabalhadores, e somando 312,6 mil em 2004. Com esse crescimento houve a necessidade de reestruturação do setor, promovendo uma concentração de indústrias dentre as quais, as maiores detinham a maior parcela relativa das exportações e do emprego (COSTA, 2009). Nos últimos anos, entretanto, segue uma tendência de queda da produção, das exportações, e conseqüentemente, do número de estabelecimentos e do emprego no setor.

Em 2008, o número total de empregos registrados na indústria calçadista brasileira foi de 293,2 mil, enquanto esse número se reduz para 283,1 mil em 2015. De acordo com Abicalçados (2016), o estado do Rio Grande do Sul agrupa a maior parcela de empregos (33,6%) e de empresas (35,1%) da indústria de calçados, ainda que não seja o estado que detenha a principal posição no número de pares produzidos no Brasil. Esses percentuais são reflexo da característica da produção gaúcha predominantemente de calçados montados, processo pouco automatizado e intensivo em mão de obra. Além disso, o Rio Grande do Sul – assim como São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina – concentra empresas de menor porte, se comparado com os estabelecimentos instalados no Ceará e na Bahia (ABICALÇADOS, 2016).

O estudo de Guidolin et al. (2010) aponta o crescimento do número de estabelecimentos registrados entre os anos de 2000 e 2008, que passou de 6 mil no ano 2000 para 8,1 mil em 2008. Contudo, dados da Abicalçados (2016) revelam que o número de empresas em 2015 somou 7,7 mil, indicando uma redução de estabelecimentos operantes.

Ao relacionar produção, emprego, porte e número de empresas na indústria calçadista, Guidolin et al. (2010) apontam a existência de apenas 34 estabelecimentos de grande porte no Brasil – dentre o total de 7.830 empresas -, que incorporaram 30% do total de empregos do setor e que responderam pela maior parcela do volume de produção de calçados em 2007¹⁰. No mesmo ano, as micro e pequenas empresas representavam 98% do total de estabelecimentos da indústria calçadista brasileira, e juntas empregavam 48% da mão de obra do setor e respondiam por 28% dos pares produzidos.

Em 2015, as proporções de empresas e emprego por porte são semelhantes às de 2007. Atualmente os estabelecimentos de grande porte representam 0,5% do

¹⁰ O critério de classificação de porte de empresas por número de funcionários utilizado pelos autores foi de Abicalçados (2009), sendo grande porte (1.000 funcionários ou mais); médio porte (de 250 a 999 funcionários); pequeno porte (de 50 a 249 funcionários); e microempresas (até 49 funcionários).

total das empresas calçadistas e respondem por 31,3% do volume de empregos do setor. Por outro lado, quase a totalidade das empresas de calçados do país (98,1%) são de micro e pequeno portes e absorvem 47,1% da mão de obra¹¹.

O porte das empresas representa, portanto, uma relação inversa entre a concentração do emprego e a quantidade de estabelecimentos calçadistas no Brasil. De acordo com o relatório setorial da Abicalçados (2016), a grande maioria dos estabelecimentos é formada por microempresas (68%) que empregam até 9 funcionários e concentram 5,9% da mão de obra. A participação expressiva de empresas de pequeno porte afeta negativamente o desempenho da indústria calçadista em períodos de crise, pois essas empresas são mais propensas a sofrer os efeitos da retração da demanda interna no país. Por outro lado, os resultados do relatório revelam que empresas de grande demonstram ser menos suscetíveis aos choques econômicos.

Guidolin et al. (2010) destacam as micro e pequenas empresas como parte relevante da indústria calçadista, ainda que detenham menor participação no volume de produção do setor. Os autores tomam como exemplo os calçados de couro, produtos de alto valor agregado e que são produzidos predominantemente em aglomerações produtivas compostas por essas micro e pequenas empresas.

A produção brasileira do setor por material predominante é bastante concentrada nos calçados de plástico/borracha, com destaque para os chinelos - compostos por esse tipo de material - que vêm aumentando sua relevância na produção nacional nos últimos anos. Em 2007, a participação dos calçados de plástico/ borracha foi de 51,6% no volume total produzido, sendo os chinelos de plástico/ borracha responsáveis por 42,7% dessa participação (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Já em 2015, a participação de calçados de plástico/ borracha na produção do setor foi de 46,6%, resultado que, segundo Abicalçados (2016), é reflexo da importância produtiva do Nordeste do país. Nessa região predominam empresas direcionadas à produção desse tipo de calçado, o que define a ampla participação desse tipo de material no volume total de pares produzidos pela indústria brasileira.

Por outro lado, os calçados de couro vêm perdendo participação na produção nacional, embora ainda se destaquem por representar maior valor agregado que as demais categorias de calçados. Guidolin et al. (2010) elucidam que, apesar de ter

¹¹ Comparação baseada nos dados de Abicalçados (2016), conforme critério de definição de porte de empresas por número de funcionários de Abicalçados (2009).

decrecido em volume (-21,6% entre 2003 e 2007), a produção de calçados de couro teve significativa participação na produção (31,2% em 2007) e tende a ser ainda mais relevante em termos de valor agregado, uma vez que o valor médio dos calçados de couro é mais elevado que o dos demais cabedais¹². Já em 2015, conforme Abicalçados (2016), a participação dos calçados de couro na produção nacional se reduziu a 19,7%.

Ainda que o mercado doméstico constitua um dos pontos mais fortes da indústria brasileira de calçados, o setor vem se tornando cada vez mais vulnerável às condições do mercado internacional. Isso se deve à maior abertura econômica, à crescente concorrência no mercado externo e à forte atuação dos grandes *players* internacionais. Nesse contexto, como apontam Guidolin et al. (2010), a queda da produção do setor pode ter relação com a perda de mercado externo – especialmente nos calçados de menor valor agregado e intensivos em mão de obra, pouco competitivos devido à concorrência asiática - e com o aumento das importações de calçados predominantemente chineses até meados de 2009.

As importações de calçados cresceram intensamente entre 2004 e 2008, correspondendo a taxas de 342% em volume e 371% em valor no período. Com o crescimento do mercado doméstico ao longo desses anos, o país se tornou alvo dos países asiáticos, principalmente após 2008, quando a crise internacional se agravou e houve redução das demandas dos Estados Unidos e da Europa. O resultado foi um surto de importações, das quais os produtos chineses representavam 85,38% do volume e 71,14% do valor total importado pelo Brasil em 2008, ao passo que os calçados importados do Vietnã e da Indonésia participavam em menor proporção (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Para reduzir a penetração de importados, uma das soluções encontradas pelo governo brasileiro foi a medida de defesa comercial de *dumping* contra os calçados chineses, que entrou em vigor em 2009¹³. Com isso, a China vem perdendo espaço no mercado interno brasileiro e as importações totais vêm caindo. Dados da Abicalçados (2016) revelam que houve queda de 14,3% (em valor) e 9,6% (em

¹² Os autores tomaram como proxy o valor das exportações brasileiras em 2009, quando o valor médio dos calçados de plástico/ borracha foi de US\$ 5,00; dos demais cabedais, US\$ 10,00; e dos calçados de couro, US\$ 20,00.

¹³ Em setembro de 2009 foi aprovada pelo governo brasileiro uma tarifa *antidumping* de US\$ 12, 47% ao calçado chinês. O impacto da medida foi imediato: entre outubro e novembro do mesmo ano houve a queda de 50% no número de pares importados da China pelo Brasil (SIS, 2009).

volume) nas importações em 2015, em relação ao ano anterior. A China, por sua vez, vem perdendo sucessivamente participação nas importações brasileiras de calçados, tanto em volume quanto em valor. O país deteve somente 9,5% do valor total das importações de 2015, figurando a terceira posição no *ranking* de importações de calçados, liderado pelo Vietnã (com participação de 54,2%) e seguido pela Indonésia (24,1%).

Ainda que a medida *antidumping* venha enfraquecendo a concorrência chinesa no mercado interno brasileiro, no mercado externo a China é o principal *player* global, cuja concorrência é fortalecida devido aos seus preços competitivos. Frente às dificuldades enfrentadas para competir internacionalmente pelo fator preço, muitas empresas brasileiras passaram a focar esforços na exportação pautada em produtos com maior valor agregado. Com a ampliação do valor agregado dos calçados vendidos no mercado externo, a tendência é a redução das exportações em volume e o crescimento em valor.

Guidolin et al. (2010) observam esse comportamento entre os anos de 2004 e 2008, quando houve redução de 22% no número de pares exportados – reflexo da apreciação do real a partir de 2005 – e aumento de 3,7% no valor total das exportações. De fato, são os calçados com maior valor agregado – calçados de cabedal de couro - que lideraram as exportações brasileiras em termos de valor, representando 69,2% em 2008, enquanto os calçados com menor agregado – calçados de cabedal sintético, principalmente chinelos de plástico e borracha – lideraram as exportações em números de pares, respondendo por 60,3% do total exportado no mesmo ano.

Contudo, de modo geral, o valor exportado e a participação dos calçados com maior valor agregado nas exportações vêm sofrendo queda nos anos mais recentes. Segundo Abicalçados (2016), o valor exportado do setor em 2015 retraiu 10%, comparativamente a 2014. A participação dos calçados de cabedal de couro foi de 46% do valor total exportado em 2015, o que representa uma forte queda se comparada a sua participação em 2008. Por outro lado, os calçados de cabedal sintético, além de continuar liderando as exportações em número de pares e ampliar sua participação em volume (79,6% em 2015, frente aos 68,3% em 2008), também aumentaram sua participação no valor total exportado, cujo percentual foi de 45,3% em 2015, ao passo que em 2008 esse tipo de calçado respondia por 24,2% do valor das exportações.

Esses dados evidenciam uma tendência de aumento significativo da importância dos calçados sintéticos – majoritariamente chinelos de plástico e borracha – nas exportações brasileiras do setor, tanto em termos de valor quanto em volume exportados. Contudo, os calçados de couro nacionais vêm perdendo participação na pauta exportadora do setor, o que implica em desvantagem competitiva em termos de valor agregado, fator que pode estar associado à redução das exportações totais de calçados.

Além disso, a queda nas exportações brasileiras pode estar relacionada à diversos outros fatores de ordem sistêmica, entre os quais se destacam a desaceleração da renda mundial nos períodos mais recentes, e a dificuldade de reposicionamento da indústria brasileira no comércio mundial após um longo período de valorização do real frente ao dólar. Ademais, a redução da demanda de calçados brasileiros por seus principais mercados importadores – especialmente os Estados Unidos - contribuiu significativamente para a queda no valor exportado.

Guidolin et al. (2010) apontam que o Brasil diminuiu drasticamente suas exportações para os Estados Unidos entre 2000 e 2008, correspondendo a uma queda de 55,2% em valor exportado no período, devido à forte penetração de calçados chineses nesse mercado. Para reduzir as perdas, a indústria nacional ampliou a diversificação de mercados de destino: em 2000 as exportações eram direcionadas para 99 países, número ampliado para 141 países em 2008. Ou seja, nesse período houve um aumento de 70% na diversificação de mercados. Ainda se comparado a 1990, quando os mercados importadores do calçado brasileiro eram constituídos por 78 países, percebe-se que houve, portanto, um crescimento de 81% na diversificação de mercados entre 1990 e 2008, destacando-se o crescimento das exportações para países latino-americanos, como Argentina, Chile, Venezuela e Paraguai.

Em 2015, os principais destinos das exportações brasileiras foram os Estados Unidos, com participação de 20,0% do valor total exportado, a Argentina (7,0%), a França (5,7%), a Bolívia (5,2%) e o Paraguai (4,7%). Esses resultados, contudo, indicam a diminuição da participação de alguns desses mercados com relação ao ano anterior (2014) e, conseqüentemente, a queda no valor das exportações. Em 2015 houve uma redução da demanda de calçados brasileiros por mercados importadores como Estados Unidos, Argentina, França, Paraguai e Angola. Com exceção dos Estados Unidos, esses países registraram queda superior à -10% em suas importações do Brasil. A recuperação das exportações do setor pode depender da

melhora no desempenho nos Estados Unidos e na Argentina, seus principais mercados de destino (ABICALÇADOS, 2016).

Além dos fatores acima elencados, como a concorrência asiática nos produtos de baixo custo e as oscilações da taxa de câmbio, o fraco desempenho da indústria brasileira calçadista no comércio internacional também é resultado de outros fatores de ordem macroeconômica, estrutural e organizacional. Referente a dimensão macroeconômica, Rockenbach (2017) aponta que, na visão de empresários do setor, o fator custo – em termos de produção e logística, impostos e tarifas – é o principal gargalo para a inserção externa dos calçados nacionais.

O fator custo já havia sido apontado por Gorini e Siqueira (1999) como deficiência do setor coureiro-calçadista e denominado como Custo Brasil, que inclui elevados encargos sociais; regulamentação excessiva; elevados custos operacionais de comunicações, transportes e portuários. Segundo as autoras, o frete tem sido um fator crítico de estrangulamento enfrentado pelas empresas exportadoras do setor: no final da década de 1990, o frete marítimo para a costa leste dos Estados Unidos atingia US\$ 0,43 por par de calçado, ao passo que o custo para os concorrentes asiáticos era de US\$ 0,19. As autoras também apontam como deficiência a baixa competitividade dos preços dos insumos domésticos em relação ao mercado internacional, principalmente dos produtos químicos e petroquímicos utilizados na produção.

A competitividade internacional (e nacional) do setor também é afetada por problemas estruturais. Entre esses problemas, Gorini e Siqueira (1999) mencionam a ausência de maior integração e cooperação (horizontal e vertical) nas etapas da cadeia produtiva “[...] que confira às pequenas empresas melhores condições para superar conjunturas desfavoráveis e ter acesso às práticas das empresas com maior capacitação” (p. 18). As autoras observam também a existência de frágil cooperação entre clientes e fornecedores ao longo da cadeia, aspecto cujo fortalecimento implicaria na redução dos custos de produção e no crescimento da qualidade do produto final. Passados quase vinte anos, esses problemas continuam afetando a competitividade do setor. Segundo Rockenbach (2017), a falta de integração, coordenação e compartilhamento de informações entre empresas, agentes do setor e instituições envolvidas é um dos principais entraves à competitividade internacional identificados por empresários calçadistas.

No âmbito da empresa, determinados fatores que prejudicavam a competitividade do setor no final da década de 1990 foram atenuados ou sanados no

decorrer dos últimos anos. Entre as principais deficiências das empresas brasileiras exportadoras de calçados de couro, Gorini e Siqueira (1999) destacavam a inexistência de canais próprios de comercialização e os baixos investimentos em tecnologia e desenvolvimento do produto. As autoras (p. 17) afirmavam que:

A grande maioria dessas empresas possui contratos bastante informais com seus clientes – especialmente norte-americanos – e depende dos pedidos de compras, que já incluem as especificações do produto pelos clientes. Ademais, os fabricantes nacionais investem pouco na imagem e qualidade do seu produto, não adotando marcas próprias no exterior.

Contudo, essa realidade vem mudando em alguns aspectos, uma vez que muitas empresas exportadoras já contam com seus próprios canais de comercialização, adotam marcas próprias no exterior e vêm investindo mais na imagem e no desenvolvimento de produtos com qualidade. Na sua pesquisa realizada junto a 78 empresas brasileiras exportadoras de calçados, Rockenbach (2017) verifica que 27% dessas empresas exportam produtos com marcas próprias e 62% exportam com marca própria e de terceiros. Ademais, 62% das empresas tem como estratégia a produção de calçados diferenciados para consolidar a sua marca própria no mercado externo. Observa-se, portanto, um esforço das empresas em competir com produtos de qualidade e fortalecer suas marcas próprias no exterior.

Porém, ainda são baixos os investimentos em tecnologia. Rockenbach (2017) aponta a existência de fatores associados à inovação e progresso técnico que ainda são barreiras para a competitividade internacional do calçado brasileiro. Entre esses fatores estão os baixos índices de gastos das empresas com P&D e de parcerias entre empresas e instituições de pesquisa (como centros tecnológicos e universidades), as quais poderiam colaborar para o desenvolvimento de inovações tecnológicas, promovendo o desempenho competitivo do setor.

2.2.4 A indústria brasileira de móveis

A produção de artigos do mobiliário é uma das atividades mais tradicionais da indústria de transformação brasileira. Entre os ramos do setor, a fabricação de móveis confeccionados com madeira, por exemplo, é caracterizada pelo uso elevado de matérias-primas de origem natural, pelo emprego intensivo de mão de obra, pelo baixo

dinamismo tecnológico e pelo alto nível de informalidade. Galinari et al. (2013, p. 229) apontam que algumas características do setor instituem baixas barreiras à entrada:

[...] o investimento inicial em ativos físicos para certos tipos de produção não são demasiado vultosos, a maior parte das inovações tecnológicas do setor é gerada por fornecedores de insumos e de bens de capital, as condições de apropriabilidade de uma das principais fontes de diferenciação de produtos, o *design*, são extremamente baixas. Além disso, a existência de etapas do processo produtivo cuja automação é difícil, como montagem e estofamento, não favorece o surgimento de empresas grandes o suficiente para ter alto poder de mercado.

A utilização de tecnologias varia conforme o tipo de processo produtivo. Segundo Gorini (1998), determinados tipos de móveis são fabricados com alto grau de automação, como a produção seriada de móveis retilíneos compostos predominantemente por painéis de madeira aglomerada. Já os móveis artesanais de madeira maciça, como elucidam Galinari et al. (2013), demandam menos tecnologia e maior quantidade de trabalhos manuais para sua confecção. De acordo com os autores, o setor é composto por empresas de médio ou grande porte com produção seriada (em massa) e que empregam equipamentos e máquinas com tecnologia avançada, empresas parcialmente automatizadas, e por empresas de micro e pequeno portes intensivas em trabalho.

A indústria moveleira também se caracteriza por uma ampla segmentação que relaciona elementos como categoria de uso (móveis residenciais, móveis para escritório e institucionais), tipo de produção, matéria-prima predominante para a fabricação, classe de consumo, entre outros. Gorini (1998) combina alguns desses elementos - além de porte das empresas e direcionamento de mercado - para a classificação do setor, partindo da segmentação por categoria de uso. Os móveis residenciais são classificados pela autora como retilíneos ou torneados, sendo a produção de ambos do tipo seriada ou sob encomenda. Enquanto os móveis retilíneos se caracterizam como móveis lisos, com desenho simples de linhas retas e sem detalhes sofisticados de acabamento, os móveis torneados possuem maior qualidade e detalhamento, mesclando formas curvilíneas e retas.

O segmento de produção sob encomenda conta com um número expressivo de micro e pequenas empresas - geralmente marcenarias - que utilizam a madeira compensada conjugada com madeiras nativas como matéria-prima predominante.

Seus equipamentos e instalações são obsoletos na maioria dos casos, e predomina a fabricação artesanal de produtos finais destinados ao mercado interno.

Gorini (1998) elucida que a produção de móveis retilíneos sob encomenda apresenta um nível tecnológico mediano e são utilizados compensado e aglomerado como insumos básicos, sendo os bens finais destinados exclusivamente ao mercado doméstico, em especial para as classes média e baixa. Bradesco (2017) complementa que esses móveis são confeccionados por marcenarias conforme as medidas fornecidas pelos clientes, sendo as próprias marcenarias quem comercializa diretamente com o cliente final.

Os móveis torneados sob encomenda são confeccionados com madeira de lei (em especial serrado de folhosas), configurando o segmento mais defasado tecnologicamente (grau de tecnologia baixo, quase artesanal). O principal mercado consumidor é o mercado interno, onde a produção é direcionada especialmente para as classes média e alta (GORINI, 1998).

Segundo Gorini (1998), os móveis retilíneos seriados são fabricados por empresas de médio e grande portes com alto nível de modernização e que produzem em grande escala empregando redes atacadistas nacionais como distribuidores. Nesse segmento se destacam os móveis tradicionais para quarto e cozinha, destinados ao mercado nacional, em especial às classes de consumo com menor poder aquisitivo (classes média e baixa). Bradesco (2017) aponta que o processo produtivo desse tipo de móvel é simples e envolve poucas etapas, o que permite fluxo contínuo de fabricação sem formação de estoques, sendo a madeira industrializada (como aglomerado e MDF) a matéria-prima predominante para a produção.

O processo produtivo de móveis torneados seriados é complexo e envolve inúmeras etapas, diferentemente do que ocorre no segmento de móveis retilíneos seriados, no qual o nível de especialização é muito maior e o processo de fabricação mais simplificado, de larga escala e poucas etapas. Gorini (1998) afirma que no segmento de móveis torneados seriados atuam predominantemente empresas de médio porte verticalizadas. Bradesco (2017) relata que grande parte da produção desse segmento é destinada à exportação e à classe de renda mais elevada. Suas empresas utilizam como insumo principal a madeira maciça (madeira de floresta nativa ou de reflorestamento) e operam com elevados estoques de matérias-primas e com um grande número de intermediários.

Os móveis de metal são de aço tubular conjugado com outros materiais, como vidro, plástico e madeira. Nesse segmento, a presença de pequenas empresas é inibida pela grande complexidade que envolve os processos produtivos de metalurgia (GORINI, 1998). Essa categoria de móveis também é exportada, mas sua produção – que atualmente representa uma parcela próxima à 8% da produção nacional do setor - é predominantemente voltada ao mercado doméstico (BRADESCO, 2017).

O processo produtivo de móveis para escritório é bastante especializado e mais complexo que os demais, pois envolve metalurgia, marcenaria, tapeçaria, injeção de poliuretano, estudo de ergonomia, entre outros. Gorini (1998) destaca que essa complexidade do processo de produção dificulta a presença de micro e pequenas empresas. Sendo assim, os fabricantes desse segmento são normalmente de grande porte e internacionalizados.

A trajetória da indústria brasileira de móveis se caracteriza pela produção especializada em artigos confeccionados com madeira, visto que fatores climáticos e geográficos favorecem a abundante oferta de insumos de procedência florestal no país. Em 2011, a produção de móveis de madeira maciça ou reconstituída (painéis MDF, MDP, etc.) representou 84% do total produzido nacionalmente (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013). A representatividade desse segmento no setor implica num processo produtivo que se caracteriza por apresentar nível elevado de verticalização, sendo todo o processo realizado em uma mesma fábrica (BRADESCO, 2017).

De modo geral, a produção do setor moveleiro no Brasil envolve a utilização de uma diversidade de matérias-primas, mas o principal é a madeira, que atualmente configura 84,5% do total de insumos utilizados para a fabricação de móveis. As demais matérias-primas são empregadas em proporções menores, como metal (8,8%), materiais para a confecções de colchões (2,3%) e outros insumos (4,4%). Tais matérias-primas são utilizadas para produzir diferentes bens, sendo os principais os móveis residenciais, que responderam por 66,7% da produção total do setor em 2015, seguido por móveis para escritório (16,3%), colchões (6,9%) e demais produtos, que representaram 9,1% da produção no mesmo ano (SEBRAE, 2017).

A indústria de móveis é bastante relevante para a economia brasileira devido à sua capacidade de gerar empregos, à sua difusão por regiões do país e pelo elevado número de encadeamentos de sua cadeia produtiva. Estimativas do IEMI (2015) sugerem que, entre 2010 e 2014, houve aumento de 27,7% no número de empresas

de móveis em atividade no país, gerando crescimento de 11,47% na quantidade de mão de obra empregada nesse período.

Em 2015, o setor moveleiro foi responsável por mais de 256 mil empregos diretos (formais), o que representa 3,1% do total do emprego formal da indústria de transformação do país (BRADESCO, 2017). No ano anterior, os empregos diretos e indiretos (terceirizados) somavam cerca de 298 mil, sendo o segmento de móveis de madeira responsável por mais de 240 mil desse total (IEMI, 2015).

Segundo Galinari et al. (2013), a atividade produtiva é registrada em quase todo o território nacional devido à grande quantidade de pequenos empreendimentos, especialmente marcenarias que executam trabalhos customizados. Contudo, de acordo com dados do Bradesco (2017), há um adensamento nas regiões Sul e Sudeste que empregaram em 2015, respectivamente, 40,8% e 41,3% da mão de obra do setor. Conforme Sebrae (2017), essas são as principais regiões do Brasil produtoras de móveis, onde estão concentrados aproximadamente 80% do total de estabelecimentos do setor. A região Nordeste se encontra na terceira posição, destacando-se o estado da Bahia com o maior número de estabelecimentos na região.

Os principais polos produtores estão localizados, portanto, nas regiões Sul e Sudeste, sendo eles os polos de Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR), Ubá (MG), São Bento do Sul (SC), Linhares (ES), Mirassol (SP), Votuporanga (SP) e Região Metropolitana de São Paulo (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013).

Segundo Bradesco (2017), o estado de São Paulo concentra o maior número de empresas e emprego do setor, somando em 2015 cerca de 4,1 mil estabelecimentos e 58,7 mil empregados. O Paraná apresenta o segundo maior número de estabelecimentos no país (3,1 mil), seguido de Minas Gerais (com pouco menos de 3,1 mil empresas), Rio Grande do Sul (3,0 mil) e Santa Catarina (2,8 mil). O Rio Grande do Sul é o segundo estado que mais emprega no setor, somando um número acima de 38,5 mil funcionários, seguido do Paraná (37,6 mil), Minas Gerais (34,1 mil) e Santa Catarina (28,4 mil).

Grande parte das empresas fabricantes de móveis de madeira estão localizadas na região Sul, que responde por 40,5% do total de estabelecimentos produtores desse tipo de móvel no Brasil. É também na região Sul que está concentrado o maior número de empresas exportadoras, com destaque para os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No Sudeste estão alocadas 37,9% dessas empresas, enquanto 11,3% delas se encontram no Nordeste (BRADESCO,

2017). O Rio Grande do Sul é um dos estados que se destaca na produção de móveis confeccionados predominantemente com madeira. Segundo IEMI (2015), no estado estão localizados 13,7% das empresas do setor moveleiro nacional, que respondem por 14,1% do emprego e 19,1% da produção de móveis do país. Das 2.639 empresas moveleiras registradas em 2014, quase a totalidade (2.310) corresponde a empresas fabricantes de móveis de madeira.

Com relação ao porte das empresas que constituem a indústria brasileira de móveis, Galinari et al. (2013) apontam que o emprego é mais concentrado em empresas de micro, pequeno e médio portes. Em 2011, do total do emprego nos principais segmentos do setor (incluindo colchões), 32% da mão de obra pertencia as empresas de pequeno porte, 30% as empresas de médio porte, 29% as microempresas, e somente 9% dos funcionários do setor trabalhavam em grandes empresas. No segmento de móveis com predominância de madeira, a participação do emprego era o mesmo nas micro e pequenas empresas (33% em cada porte), enquanto as médias empresas empregaram 26% da mão de obra do setor naquele ano.

A produção industrial de artigos do mobiliário do Brasil apresentou desempenho positivo nos últimos anos, oscilando períodos de crescimento e queda. Galinari et al. (2013) apontam que, após o declínio da atividade em 2002 e 2003, a produção do setor passa por um período de intensa recuperação, interrompido somente durante os anos de 2007 a 2009, quando se agrava a crise financeira internacional. Em suma, a atividade alcançou durante os anos 2000 expansão média anual de 1,7%, chegando ao final da década com um crescimento acumulado de 19%. Os autores observam que o resultado acumulado 2000-2012 da produção física do setor ficou muito abaixo do verificado para a indústria de transformação. Contudo, a atividade se mostrou ser uma das mais dinâmicas entre as indústrias tradicionais, crescendo mais do que a produção de vestuário e calçados, por exemplo¹⁴.

Entre 2010 e 2014, a expansão anual média da produção nacional de móveis (sem colchões) foi de 3,3%, configurando um crescimento acumulado de 14,0% no período. Cerca de 471,7 milhões de peças foram produzidas em 2014, representando

¹⁴ Os dados levantados por Galinari et al. (2013) revelam o crescimento acumulado de 21% da produção física de artigos do mobiliário do Brasil no período 2001-2012, enquanto houve queda de 30% da produção de vestuário e acessórios, e queda de 37% da produção de calçados e artigos de couro no mesmo período.

uma queda de 0,9% em relação a produção de 2013. Já a indústria brasileira de colchões produziu em 35,9 milhões de peças em 2014, o que indica um aumento de somente 1,1% em comparação com os números de 2013. Contudo, no período de 2010 a 2014 o crescimento da produção de colchões foi de 19,7%, equivalente a uma expansão anual média de 4,6%. Na produção geral do setor, os maiores crescimentos foram observados nas linhas de móveis para escritório (44,5%), móveis para sala de estar (24,1%), e móveis para cozinha, que representou 23,5% da produção (IEMI, 2015). A partir de 2014 a produção industrial de móveis iniciou um processo mais vigoroso de declínio, que vem se estendendo até os dias atuais (BRADESCO, 2017).

Mesmo com a atual tendência de declínio da produção, o Brasil ainda é um grande produtor e consumidor de móveis, com 96,5% do faturamento do setor representado pelo mercado interno (BRADESCO, 2017). Contudo, segundo IEMI (2015), suas exportações vêm enfrentando grandes dificuldades, especialmente nos mercados dos Estados Unidos e da Europa devido ao crescimento da oferta de produtos asiáticos a preços reduzidos. Ademais, a crise internacional provocou a redução da demanda externa, o que prejudicou ainda mais o desempenho das exportações brasileiras do setor, principalmente em 2009.

Apesar das dificuldades enfrentadas, o país vem mantendo sua participação - ainda que discreta - no comércio mundial, ocupando a 33ª posição no *ranking* dos principais países exportadores de móveis em 2014. Como afirmam Galinari et al. (2013), o desempenho das exportações brasileiras é pautado pela dinâmica do segmento de móveis de madeira, os quais representam cerca de 80% do total exportado. Os principais destinos das exportações do setor são os Estados Unidos, o Reino Unido, a Argentina e o Peru.

O principal mercado comprador é constituído pelos Estados Unidos, país que representou 20% do total das exportações brasileiras em 2014, importando uma variedade de tipos de móveis do Brasil, como móveis para escritório, quarto e cozinha. Os principais destinos dos móveis de madeira de maior valor agregado do Brasil são os Emirados Árabes e a Arábia Saudita, países que buscam qualidade e diferenciação em design. Nesse segmento, a maior procura é por madeiras nobres, com certificação e provenientes de reflorestamento e, entre os itens de maior demanda desses países, destacam-se painéis de aglomerado e MDF, portas, esquadrias, móveis e madeira trabalhada (SEBRAE, 2017).

Segundo dados do IEMI (2015), a participação das exportações sobre a produção nacional de móveis (em dólares) passou de 4,3% em 2010 para 3,5% em 2014, enquanto a penetração de móveis importados cresceu de 2,7% para 3,8% no mesmo período. Galinari et al. (2013) afirmam que a composição da pauta importadora de móveis do Brasil é diferente da exportadora. Conforme os autores, a tendência de crescimento das importações do setor é determinada por segmentos nos quais o país apresenta baixa competitividade, como o de móveis fabricados com metais e plásticos, especialmente assentos giratórios.

Entre os mercados de origem das importações brasileiras, destacam-se os países asiáticos, especialmente a China. No início dos anos 2000, as importações provenientes da Ásia representavam 16% do total e, com crescimento médio anual de 36%, em 2012 responderam por 67% do total das importações (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013). Em 2015, somente a China deteve 61% das importações de móveis, seguida da Áustria (8%), da Itália (6%) e dos Estados Unidos (4%)¹⁵.

Apesar da penetração de móveis chineses no Brasil, as importações do setor se aceleraram menos que as de outros setores da indústria tradicional nos anos 2000, de modo que a indústria nacional vem mantendo sua força no mercado interno (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013). Contudo, a redução da demanda externa provocada pela crise internacional e o fortalecimento da competitividade da China colaboraram para o processo de declínio das exportações brasileiras do setor.

Além dos baixos custos de produção, a China também dispõe de custos logísticos mais reduzidos que os do Brasil. Esse fator constitui uma barreira à competitividade, pois inibe as vendas dos móveis brasileiros para os países desenvolvidos e, conseqüentemente, dificulta a internacionalização dos canais de distribuição e o avanço da indústria nacional nas cadeias globais de valor.

Galinari et al. (2013) elucidam que os custos de transporte prejudicam significativamente a importação de móveis de madeira devido à baixa razão entre valor agregado e peso do produto, o que explica a baixa internacionalização do grande varejo brasileiro. Nesse sentido, os Estados Unidos e a Europa obtêm maior vantagem importando móveis da China, uma vez que os custos de transporte, além de terem sido reduzidos por inovações em embalagem e logística, ainda são mais que compensados pela diferença de salários entre a mão de obra chinesa e a local. Por

¹⁵ Fonte: <http://www.brazilianfurniture.org.br/sobresetor>

essa razão, grandes redes de varejo de países de alta renda desenvolveram redes globais de produção nas últimas décadas e vêm desempenhando poder crescente sobre a cadeia global de valor do setor moveleiro.

Além desses fatores, a competitividade internacional da indústria moveleira do Brasil também é afetada pelas oscilações das taxas de câmbio e de juros, bem como sofre impacto da complexa estrutura tributária e de outros aspectos da conjuntura macroeconômica. Galinari et al. (2013) destacam que a falta de competitividade internacional do setor brasileiro é explicada pela ausência de ganhos de produtividade, pelos preços elevados dos painéis de madeira, pelos baixos padrões de governança corporativa, pela fraca performance inovadora, pelo grande índice de *turnover*, pela baixa qualificação e defasagem tecnológica dos equipamentos e máquinas nacionais predominantes nas empresas do setor.

Ademais, a grande presença de micro e pequenas empresas, pulverizadas pelo território nacional, ainda que constitua um aspecto importante para a economia brasileira, se torna um gargalo para as exportações. Por um lado, o porte médio dos estabelecimentos e a disseminação da atividade pelo território nacional favorecem o empreendedorismo e a geração de emprego nos mais variados subsistemas regionais produtivos. Por outro lado, isso é um entrave para a competitividade internacional do setor, uma vez que a produção artesanal - intensiva em mão de obra e não em tecnologia – é de pequena escala, o que inviabiliza as exportações e inibe o desenvolvimento da indústria. Essa é uma desvantagem competitiva característica das indústrias moveleiras e calçadistas, e também da indústria de vestuário, como se observa na próxima sessão.

2.2.5 A indústria brasileira de vestuário

Comparado aos setores de calçados e móveis, o setor têxtil e de confecção é especialmente relevante para a economia brasileira por diversas razões. Segundo Abit (2011), esse setor, em relação aos demais setores da indústria de transformação, é o que apresenta maior potencial de gerar empregos, absorvendo todos os níveis da pirâmide social e educacional¹⁶. Também foi o setor da economia brasileira que mais

¹⁶ Em 2011 o setor respondeu pela quarta maior folha de pagamento da indústria de transformação, com R\$ 13,8 bilhões, ficando atrás das atividades de fabricação de produtos alimentícios (R\$ 30,6

contribuiu para o controle da inflação desde que foi implantado o Plano Real¹⁷ em 1994, além de representar quase 5% do PIB da indústria de transformação (3,0% referente ao setor têxtil e 1,9% no setor de vestuário e acessórios), e mais de 10% do emprego dessa indústria¹⁸. Ademais, o setor é bastante abrangente, produzindo uma ampla variedade de bens ao longo da sua cadeia.

A cadeia produtiva têxtil e de confecções é composta por uma diversidade de segmentos industriais autônomos, cuja interação, contudo, é fundamental para a sua organização. De acordo com Sebrae (2014), os setores têxtil e de confecções se caracterizam pela descontinuidade operacional ao longo da cadeia e pela extensa possibilidade de uso e combinação de matérias-primas e processos produtivos, aspectos que resultam em uma grande variedade de produtos acabados.

Os dois setores diferem quanto à intensidade de capital e trabalho. A tecelagem e a fiação são atividades mais intensivas em capital, sendo a automatização de seus processos produtivos um dos principais pilares da sua competitividade. Por outro lado, o setor de confecções é mais intensivo em mão de obra, contando com uma maior presença de micro e pequenas empresas densamente distribuídas pelo território brasileiro (SEBRAE, 2014).

Somando empresas com elevado nível tecnológico acima de 2 mil funcionários e microempresas com menos de 5 funcionários mais intensivas em mão de obra, os dois setores reúnem 100 mil estabelecimentos, sendo 85% desse total pertencente ao setor de confecções. Das mais de 33 mil empresas - com mais de 5 funcionários - reunidas nos dois setores, mais de 80% são de confecções de pequeno e médio portes, as quais empregam 75% do total de 1,6 milhão de funcionários das duas indústrias (ABIT, 2015). Esses números relevam o potencial do setor de confecções em expandir o número de estabelecimentos e gerar desenvolvimento e emprego por todo o território brasileiro. Ademais, quase a totalidade de suas empresas são de capital 100% nacional, cujos lucros são reinvestidos no país.

Embora pertencentes a mesma cadeia, a indústria de confecções se diferencia da indústria têxtil em muitos aspectos, de modo que ambas precisam ser

bilhões); fabricação de veículos automotores, reboques, etc. (R\$ 23,1 bilhões); e fabricação de máquinas e equipamentos, que respondeu por R\$ 14,6 bilhões (ABIT, 2013).

¹⁷ O setor de vestuário foi o que menos inflacionou desde a implantação do Plano Real. Apesar da concorrência asiática, o setor não tem repassado seus custos para o varejo (ABIT, 2015).

¹⁸ O setor de calçados e artigos de couro, por exemplo, representa 1,9% do PIB da indústria de transformação e 5,9% do emprego da indústria (ABIT, 2011).

analisadas isoladamente. A análise do setor têxtil é pouco relevante para o presente estudo, posto que o foco analítico é voltado ao principal bem final da cadeia produtiva. Neste caso é o vestuário, que corresponde a uma das categorias de produtos fabricados no segmento industrial de confecções.

No processo produtivo da cadeia têxtil e de confecções, após a etapa do beneficiamento/acabamento, chega-se a fase da confecção que, segundo Rech (2008), é o estágio capital da elaboração de peças confeccionadas e envolve criação, modelagem, enfiado, corte, costura e beneficiamento do produto. Desse estágio surgem os bens acabados, classificados por Costa e Rocha (2009) como vestuário, linha lar (cama, mesa banho, decoração e limpeza) e técnicos (para uso industrial, como embalagens, componentes para o interior de automóveis e filtros de algodão).

A receita gerada pelo elo de confeccionados é de grande importância para a economia nacional. Conforme dados do IBGE (PIA, 2011), a atividade de confecção de artigos de vestuário e acessórios respondeu por 1,49% do total da receita líquida de vendas de atividades industriais no país em 2008; 1,67% em 2009; e 1,82% em 2010. Nesse último ano, contabilizou mais de R\$ 32 bilhões de receita líquida de vendas de atividades industriais, configurando 1,72% do total nacional (SEBRAE, 2014).

O número de empresas e o volume de emprego vêm crescendo ao longo dos anos no setor. No ano 2000, o segmento de confeccionados somou mais de 18,8 mil empresas e 1.233 mil funcionários. Em 2007, as unidades fabris desse segmento aumentaram para 23,3 mil, dentre as quais 20 mil correspondiam ao setor de vestuário. No mesmo ano, dos 1.224 mil empregados do elo de confecções, 1.034 mil atuavam no setor de vestuário (COSTA; ROCHA, 2009). Atualmente, a indústria brasileira de vestuário é composta por cerca de 28 mil empresas, considerando somente os estabelecimentos com cinco ou mais trabalhadores registrados, empregando acima de 1.300 mil pessoas¹⁹ (ABIT, 2015). Essas empresas estão distribuídas por todo o território brasileiro, porém ocorre a presença de polos regionais que se destacam.

A região Sudeste é a principal produtora de confecções, com destaque para o estado de São Paulo. Como elucidam Costa e Rocha (2009), São Paulo é o mais

¹⁹ Esta base compreende microempresas (até 19 funcionários), empresas de pequeno porte (até 99 funcionários), empresas de médio porte (até 499 funcionários) e grandes empresas com 500 ou mais funcionários (ABIT, 2015).

importante centro produtor da cadeia e também o centro financeiro e intelectual da indústria, pois concentra as etapas de criação e planejamento estratégico, detendo os principais ativos intangíveis – como marketing e moda – e o controle das atividades produtivas. Na cidade de São Paulo encontram-se as duas maiores concentrações de confecções e lojas atacadistas: os bairros do Brás e Bom Retiro. Segundo Sebrae (2014), esses dois bairros respondem por 40% do total da produção brasileira de vestuário. O estado de São Paulo também se destaca no comércio internacional. Dados do SIS (2016) revelam que São Paulo deteve 31% de participação na exportação total brasileira de vestuário em 2014, figurando como o segundo maior estado exportador do setor.

O Rio de Janeiro se destacava como um dos maiores polos produtores de confeccionados do Brasil até os anos 1980. Atualmente o estado concentra cerca de 6 mil empresas de confecção, e expressivos movimentos vêm ocorrendo para torná-lo novamente um polo do setor de grande relevância nacional (SEBRAE, 2014). Segundo Costa e Rocha (2009), destacam-se no estado as cidades de Nova Friburgo, principal polo produtor nacional de moda íntima e *lingerie*, e Petrópolis, especializada em roupas de inverno e malharia. No comércio internacional, o Rio de Janeiro se posiciona como o terceiro maior estado exportador de peças de vestuário, segundo SIS (2016), sendo responsável por mais de 12% do valor exportado em 2014. De acordo com SIS (2014), o estado vem se destacando no segmento de moda praia, o qual demanda maior valor agregado e que vem ganhando espaço no mercado norte-americano. Atualmente os Estados Unidos são o principal destino de artigos de moda praia do Rio de Janeiro.

Minas Gerais é o segundo maior polo de lançamento de moda feminina do Brasil, respondendo por 10% da produção nacional, com aproximadamente 5.700 empresas. Esse polo representa o futuro do setor, especializado na fabricação de vestuário de malha. Contudo, se caracteriza pelo baixo nível de informatização das empresas e estrutura comercial frágil e concentrada, posto que 45% da produção é distribuída localmente (SEBRAE, 2014).

A região Sul é a segunda maior produtora nacional de artigos confeccionados. Destaca-se o Vale do Itajaí em Santa Catarina na produção de têxteis e confecções, sendo o principal polo exportador de artigos de malha e linha lar, e onde estão instaladas algumas das maiores empresas do país. A principal cidade do Vale do Itajaí é Blumenau, onde as empresas modernizaram sua gestão, investindo em itens de

maior valor agregado e no fortalecimento de suas marcas (SEBRAE, 2014). Santa Catarina se destaca como o estado que mais exportou peças de vestuário em 2014, respondendo por mais de 33% do valor exportado. Também foi o estado que apresentou menor queda nas exportações no mesmo ano – abaixo de 3% - perante a média de 17% de queda dos outros quatro estados brasileiros que mais exportaram vestuário, que foram São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná (SIS, 2016).

A região Nordeste vem aumentando sua relevância no cenário nacional desde os anos 1990, quando teve início o processo de deslocamento regional das grandes empresas da cadeia têxtil e de confecções (COSTA; ROCHA, 2009). Assim como nos casos dos setores de calçados e de móveis, esse deslocamento foi estimulado pela busca de mão de obra mais barata e pelos incentivos fiscais e de infraestrutura oferecidos pelos estados da região. Costa e Rocha (2009) elucidam que essa desconcentração industrial foi mais forte nas etapas intensivas em mão de obra e com baixo uso de tecnologia, como no caso da indústria de vestuário.

Mesmo com a tendência de deslocamento geográfico das empresas para o Nordeste, a maior parte das fábricas de confecções permanece nas regiões Sudeste e Sul, onde está concentrada cerca de 80% da mão de obra do setor. Costa e Rocha (2009) elucidam que entre 2000 e 2007 houve crescimento no número de estabelecimentos fabricantes de confecções em todas as regiões do Brasil, exceto na região Norte. Nesse período, o maior aumento no número de empregos foi na região Sul, enquanto a região Sudeste apresentou a maior queda. Ainda assim, o Sudeste concentrava 51,1% do emprego e 54,0% das empresas do setor em 2007, enquanto a região Sul, no mesmo ano, respondia por 27,9% da mão de obra e 25,4% das unidades fabris instaladas. O Nordeste, por sua vez, deteve 15,6% do emprego e 13,9% do total nacional das fábricas do setor.

Embora as regiões Sudeste, Sul e Nordeste se destaquem na produção nacional, o setor é pulverizado em todo o território brasileiro, gerando emprego em todas as regiões do país e contribuindo significativamente para o aumento da renda interna. Contudo, essa pulverização decorrente da estrutura empresarial do setor também tem seu lado negativo que acarreta em barreiras a competitividade. Costa e Rocha (2009) elucidam que a maior parte das empresas que formam a cadeia produtiva têxtil e de confecções é de pequeno e médio porte, com elevado grau de concorrência e baixa concentração industrial. O porte médio das empresas vai

diminuindo com a proximidade do final da cadeia. Assim, no elo de confecções predominam pequenas empresas, intensivas em mão de obra e de capital nacional, dentre as quais muitas atuam na informalidade, seja trabalhista e/ou tributária.

Embora tenha ocorrido aumento de 6,7% no volume de mão de obra empregada e de 31% no número de empresas do setor de confecções entre 2003 e 2007, houve um declínio de 18% no número médio de empregados por empresa no período, o que indica que houve grande pulverização das empresas de vestuário. Em 2007, das 20 mil empresas de vestuário, 16 mil empregavam de 5 a 19 funcionários. A partir desses dados, Costa e Rocha (2009, p. 178) concluem que:

Essa pulverização ocorre porque o processo produtivo é relativamente fácil e o investimento inicial baixo, o que leva à existência de muitas empresas de pequeno porte e com alto grau de informalidade. Além disso, segundo empresários do setor, há elevada carga tributária aplicada à cadeia TC e entrada de produtos contrabandeados e/ou produzidos com padrões trabalhistas e tributários bastante diferenciados do Brasil. Assim, caso a empresa opere em pequena escala, é mais vantajoso ser informal, para não comprometer a receita com pagamento de impostos e manter competitividade frente aos produtos oriundos de práticas desleais de comércio.

Os autores acrescentam que esse nível de informalidade promove a competição entre empresas formais e informais, dificultando ainda mais a obtenção de crédito e depreciando a qualidade dos postos de trabalho. Além disso, a organização industrial informal causa problemas na cadeia de fornecimento das empresas, gerando produtos e serviços de baixa qualidade e inibindo a eficiência da cadeia, o que reduz a competitividade das empresas brasileiras. Para minimizar tais riscos, as empresas líderes vêm optando pela verticalização da produção (COSTA; ROCHA, 2009).

Ainda que a concorrência das empresas informais e outros problemas estruturais afetem a competitividades do setor, o Brasil se mantém na quarta posição entre os maiores produtores mundiais de vestuário, embora sua produção venha caindo nos últimos anos. Em 2010 a produção nacional de artigos de vestuário foi de 1.271 mil toneladas, o equivalente a 2,8% da produção mundial (ABIT, 2013). Esses números se reduziram em 2012, quando o país produziu 1.215 mil toneladas (queda de -8,7% em relação a 2011) e respondeu por 2,5% do total produzido mundialmente. No ano seguinte a produção nacional de vestuário caiu -0,5%, e em 2014 a queda foi de -3,4% (ABIT, 2015).

Embora sofrendo queda na produção, o país ainda é um grande produtor e consumidor de vestuário. Mas sua participação no comércio mundial é muito reduzida, ocupando no ano de 2014 a 74ª posição no *ranking* de exportadores. Seus principais mercados compradores são o Paraguai, que representa 21% das exportações brasileiras de vestuário, os Estados Unidos (15%), o Uruguai (12%), a Bolívia (8%) e o Chile, representando cerca de 5% (SIS, 2016)²⁰. Ainda que o setor nacional tenha perdido espaço no mercado norte-americano nos últimos anos, o comércio com os Estados Unidos vem crescendo, o que vem aumentando a importância de um acordo comercial com esse país (ABIT, 2015). Segundo SIS (2014), 97,5% das roupas vendidas nos Estados Unidos são produzidas em outros países, o que faz dele a nação que mais importa vestuário no mundo. Em 2014, o setor de vestuário brasileiro exportou mais de US\$ 17 milhões para os Estados Unidos, representando um crescimento de 9% em relação a 2013.

Enquanto a produção física de artigos de vestuário vem caindo nos últimos anos, as vendas no varejo vêm crescendo desde 2003, substituindo peças nacionais por importadas (especialmente asiáticas). Conforme dados da Abit (2015), as vendas no varejo em 2012 apresentaram um crescimento de 3,5% em relação ao ano anterior, e em 2013 aumentaram 3,4%. Contudo, houve uma queda de -1,1% no varejo em 2014.

A importação de vestuário aumentou dezesseis vezes em menos de uma década, e vinte e cinco vezes em onze anos. De acordo com dados da Abit (2011), em 2003 as importações desses bens representaram o valor de US\$ 100 milhões (14 mil toneladas em volume), enquanto em 2011 o valor importado ultrapassou os US\$ 1,6 bilhões (94 mil toneladas). Já em 2014 o valor foi extraordinariamente maior. Dados mais recentes da Abit (2015) revelam que as importações em 2014 foram superiores a US\$ 2,5 bilhões. Esses resultados são majoritariamente decorrentes das importações de vestuário da China, que em 2005 detinha 9% do volume total importado pelo Brasil, passando para 72% em 2014.

Segundo Abit (2013), esse surto de importação de vestuário no Brasil decorre do redirecionamento mercadológico dos países asiáticos que, devido a recessão ou lenta recuperação dos mercados consumidores tradicionais (principalmente Estados

²⁰ Dados referentes ao período de maio de 2014 a abril de 2015 (SIS, 2016).

Unidos e União Europeia), buscaram mercados alternativos (como os países emergentes) para escoar os excessos de sua produção.

Assim, a crise nos mercados desenvolvidos acarretou diversos problemas para a indústria de vestuário brasileira. Além da perda de *market share* nos Estados Unidos (principal mercado importador), o grande volume de produtos asiáticos que entram no Brasil vem causando queda na produção nacional e na geração de empregos. Segundo Abit (2013), em 2012, comparado a 2011, a indústria brasileira de vestuário registrou uma queda de produção de 28 mil toneladas, perda nas vendas no mercado doméstico de 22 mil toneladas, enquanto as importações cresceram 18 mil toneladas. Como efeito comparativo, a queda nas importações de artigos de vestuário dos Estados Unidos e da União Europeia foi paralela ao total da produção brasileira.

A forte penetração de produtos importados, a queda da produção e a concorrência com empresas informais são resultado de problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira. Entre os problemas que afetam a indústria de vestuário do país, Abit (2015) destaca o longo período de apreciação da moeda nacional, os elevados custos de energia, a precariedade de portos e rodovias – que gera altos custos e ineficiências – e a complexa burocracia enfrentada pelas empresas. Costa e Rocha (2009) ressaltam que os problemas de transporte e outros custos relacionados à logística precária dificultam a desconcentração industrial da cadeia. Como uma das justificativas, os autores observam que somente a metade das rodovias federais estão em condições normais de tráfego.

Esse conjunto de fatores prejudica a competitividade do setor e dificulta a capacidade de enfrentar a concorrência de importações dos países asiáticos. São países que se beneficiam dos baixos custos de mão de obra, da ausência de legislações trabalhistas aprimoradas, da inexistência de custos relacionados à preservação ambiental, e dos diversos subsídios cedidos aos seus exportadores, especialmente à China (ABIT, 2015).

A elevada carga tributária também se torna uma barreira competitiva à medida que afeta a decisão de crescimento das empresas. A indústria brasileira de vestuário reúne empresas que operam sob Regime de Tributação Simplificado (Simples), Regime de Lucro Presumido ou Regime de Lucro Real. Segundo Abit (2015), atualmente a carga tributária incidente sobre a produção de vestuário é de 17% sobre a receita bruta de estabelecimentos com cinco ou mais funcionários. Frente ao custo

tributário e demais fatores conjunturais, a grande maioria das empresas do setor optou pelo regime de tributação Simples.

A opção pelo regime tributário Simples – recurso utilizado para a empresa ser minimamente competitiva – levou a indústria brasileira de vestuário a restringir seu crescimento. Isso ocorre porque as empresas não ultrapassam determinados níveis de faturamento, pois a incidência de maior carga tributária - e demais obrigações que a acompanha – torna inviável sua capacidade de competir no mercado. Ao se aproximar desse limite de faturamento, as empresas de modo geral optam por deixar de crescer, seguindo o fluxo contrário do processo de crescimento industrial. Assim, surgem outras empresas (sob o mesmo regime tributário) para tentar suprir a demanda do mercado (ABIT, 2015).

Essa situação gera consequências muito negativas ao setor, pois empresas de pequeno porte não detêm ganhos de escala e produtividade e não conseguem atender em quantidade, preços competitivos e qualidade o amplo volume de pedidos das grandes cadeias varejistas. Ademais, a baixa escala de produção das empresas, somada à necessidade de atender à crescente demanda do mercado, induz a terceirizações de pedidos para pequenas oficinas que tendem a compartilhar a produção com oficinas ainda menores. Consequentemente, esses processos de distribuição dos pedidos acabam por prejudicar a qualidade do produto (ABIT, 2015).

Além dos problemas estruturais e conjunturais elencados, a indústria de vestuário brasileira apresenta outros gargalos que não deixam de estar relacionados à decisão dos empresários de manter empresas de menor porte. Gorini (2000) aponta os baixos investimentos em modernização tecnológica, incluindo baixos investimentos para o desenvolvimento de produto e design, como gargalo no segmento de confecções. A autora atribui esse problema à grande informalidade, que prejudica a eficiência produtiva, diminuindo o tamanho das empresas e a capacidade de investimento.

Diante às referências supracitadas que caracterizam a indústria brasileira, se observa que as barreiras que afetam a competitividade – tanto no âmbito nacional quanto no internacional - são relativamente semelhantes aos três setores. As diferenças estão nas proporções com que cada fator interfere no desempenho desses setores, e nas ações tomadas para minimizá-los. Frente aos problemas estruturais e à forte concorrência asiática nas exportações, a maioria das empresas permanece voltada ao mercado interno. Algumas empresas, entretanto, se destacam do padrão

comum, adotando estratégias para melhor enfrentar a concorrência no comércio internacional e até mesmo para buscar uma posição de destaque nas cadeias globais de valor.

2.2.6 Estratégias para competição internacional e inserção da indústria brasileira nas cadeias globais de valor

Com o acirramento competitivo dos produtos asiáticos e a tendência de manutenção da China como principal *player* global, muitas empresas brasileiras de calçados, de móveis e de vestuário vêm migrando suas estratégias de competição pautada em preço para uma linha estratégica voltada a diferenciação. O objetivo dessas empresas passa a ser a soma de esforços para o desenvolvimento e melhoria contínua de fatores que agreguem valor ao produto (como qualidade, design, marca e marketing), acompanhando as tendências constantemente mutáveis da moda. De fato, diversas pesquisas apontam a necessidade desse redirecionamento estratégico para o crescimento competitivo dos três setores.

Frente ao crescimento significativo das indústrias de calçados, móveis e vestuário nos segmentos alinhados à moda, Guidolin et al. (2010) destacam que essas indústrias vêm adotando a estratégia *fast fashion*, com número elevado de lançamentos ao longo das coleções, estoques reduzidos e rápida produção para atender o mercado. Ocorre, assim, a necessidade dessas indústrias de obter maior capacidade de gerar valor, seja pelo desenvolvimento de produtos e marcas, seja pelo controle e coordenação de canais de marketing (como ocorre nos países desenvolvidos). Abre-se então maior espaço para trabalhadores mais qualificados e melhor remunerados, desconstruindo o estigma do padrão comum da indústria intensiva em mão de obra de baixa qualificação.

Gorini e Siqueira (1999) apontam a necessidade de uma mudança estratégica para a competitividade internacional da indústria calçadista brasileira. Segundo as autoras, com o acirramento da concorrência chinesa, torna-se fundamental que as empresas de calçados brasileiras invistam na diferenciação do produto e em tecnologia para não perderem mercados já conquistados.

No seu estudo direcionado à indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade, Guidolin et al. (2010, p. 147) argumentam que somente as nações que sustentam vantagens competitivas significativas:

[...] nas etapas de criação, *design*, *marketing* e coordenação da cadeia de produção e distribuição da indústria calçadista conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor, enquanto os países que produzem calçados com base em custos de produção baixos (principalmente mão de obra) tendem a perder competitividade.

Uma perspectiva semelhante é descrita por Galinari et al. (2013, p. 269) na análise da competitividade da indústria brasileira de móveis. Segundo os autores, atualmente o setor moveleiro nacional busca estrategicamente gerar grande quantidade de postos de trabalho compatíveis com o nível de escolaridade médio da população, e suprir o mercado doméstico satisfatoriamente. Contudo, o setor apresenta condições para desempenhar um papel diferente:

[...] o de alavancar os indicadores brasileiros de produtividade do trabalho (em especial no conceito de produtividade aparente, baseado no valor da produção *per capita*) por meio de inovações, investimentos em processos produtivos mais automatizados e agregação de valor por meio de *design*, *marketing* e prestação de serviços, liberando força de trabalho para atividades em que o valor adicionado também seja crescente.

Seguindo essa lógica, o estudo de Costa e Rocha (2009) voltado a cadeia produtiva têxtil e de confecções destaca a relevância do desenvolvimento de estratégias organizacionais baseadas na utilização da inovação tecnológica tanto para a sobrevivência quanto para a competitividade internacional das empresas brasileiras da cadeia. Além da questão da inovação, os autores enfatizam a importância das atividades na ponta da comercialização e do papel das marcas para determinar tendências de mercado: “Cada vez mais a marca, o *marketing*, os canais de distribuição e de comercialização tornam-se elementos cruciais nas estratégias das empresas” (p. 168).

Para alcançar uma posição de destaque nas cadeias globais de valor das indústrias de calçados, de móveis e de vestuário, o Brasil necessita buscar alternativas que elevem sua capacitação setorial, especialmente nas etapas que atribuam maior valor agregado ao produto. Guidolin et al. (2010) sugerem duas estratégias complementares para que o país possa atingir esse objetivo. A primeira é voltada ao desenvolvimento de produtos, com melhorias em qualidade e design e com a criação e introdução de novos materiais e componentes. Isso induz o avanço da indústria nacional em termos produtivos, permitindo *upgrading* em produto e processo na cadeia. A segunda estratégia está relacionada ao desenvolvimento de marcas e

de mercados e controle da distribuição e gestão de canais de marketing e da cadeia de fornecedores. Trata-se da busca de *upgrading* funcional, agregando ativos intangíveis similares aos dos *global buyers*.

Guidolin et al. (2010) afirmam que, apesar do expressivo desenvolvimento atingido por algumas empresas calçadistas nacionais, grande parte da indústria brasileira não tem cultura de projetar a concepção do produto. O que predomina é a “cultura da fabricação”, na qual um projeto pronto é enviado para as empresas que produzem conforme suas especificações. Essa “cultura da fabricação” também é predominante nas indústrias de móveis e de vestuário, o que demanda maiores esforços para o desenvolvimento de *upgrading* em produtos e processos.

O *upgrading* em produtos e processos implica na utilização da capacidade de inovar, a qual é uma importante ferramenta para ampliar a competitividade dos setores. Contudo, são poucas as empresas brasileiras que investem recursos em inovação (incluindo P&D), o que afeta o desenvolvimento da indústria e, conseqüentemente, sua competitividade internacional.

Rockenbach (2017) aponta os baixos índices de gastos com P&D das empresas calçadistas brasileiras como um dos entraves ao desempenho exportador do setor. Segundo a autora, o setor de calçados ainda não incorporou a cultura das inovações tecnológicas como diferencial competitivo para o crescimento de suas exportações, embora a estratégia de competição por diferenciação do produto (e não pelo fator preço), adotada por muitas empresas, indique a existência de processos de inovação dentro do setor.

Segundo Gonçalves et al. (2011), a indústria de vestuário é marcada pelo baixo nível de apropriação, oportunidade tecnológica – que pode ser medido pela intensidade em P&D - e cumulatividade. A intensidade de P&D do setor é de 0,18%, que se situa abaixo da média da indústria têxtil (0,22%) e da indústria de transformação (0,66%), o que caracteriza o setor como de baixa oportunidade tecnológica.

Galinari et al. (2013) afirmam que o setor de móveis é um dos menos inovadores da indústria de transformação brasileira, sendo caracterizado por apresentar baixo investimento em atividades internas de P&D, baixo índice de inovações e pelo grande peso dos investimentos em máquinas e equipamentos no total de seu esforço inovador.

Se por um lado o nível reduzido de inovações tecnológicas do setor moveleiro diz respeito à atualização do maquinário, por outro lado o setor apresenta amplas possibilidades de inovar em termos de design. A pesquisa de Galinari et al. (2013) aponta que o setor se destaca como uma das atividades da indústria de transformação que mais implementa modificações na estética ou no desenho. Nesse quesito, os autores elucidam que a fabricação de móveis se encontra na terceira colocação no conjunto de atividades da indústria de transformação, englobando mais de 70% do universo de empresas analisadas que adotaram modificações no design, ficando atrás somente dos fabricantes de equipamentos de comunicação e da indústria automobilística. Embora essas empresas afirmem ter realizado modificações significativas na estética ou no desenho dos produtos, o estudo releva que os investimentos em design ainda são baixos na indústria moveleira. Em um setor industrial no qual o design poderia exercer um papel estratégico, mais de 60% das empresas gastam menos de 1% do seu faturamento com design.

Com relação aos dispêndios em atividades internas de P&D, a fabricação de móveis apresenta um dos piores desempenhos no conjunto de atividades da indústria de transformação, assumindo a 31ª posição no *ranking*, ficando à frente de somente seis atividades, entre as quais se inclui a confecção de artigos de vestuário e acessórios. No caso das inovações de produtos para o mercado doméstico, o setor moveleiro nacional se posiciona na 28ª posição entre as demais atividades. Quanto às inovações de processo, o setor se encontra na 36ª colocação, o que representa uma situação ainda pior. Também negativo é o destaque do setor com relação ao peso da aquisição de máquinas e equipamentos no total do esforço inovador. Mais de 70% dos gastos em inovação são destinados à atualização do maquinário, tornando a indústria moveleira a oitava mais dependente desse tipo de investimento (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013).

Esses resultados demonstram que o dinamismo tecnológico não se encontra dentro da indústria moveleira, mas nos seus fornecedores. O mesmo ocorre na indústria de vestuário que tem forte dependência dos fornecedores de maquinário e dos insumos fornecidos pela indústria têxtil que, por sua vez, encontram o dinamismo tecnológico nos seus fornecedores (como a indústria química e de bens de capital). De acordo com Costa e Rocha (2009), os esforços inovativos da cadeia têxtil e de confecções ainda são baixos e fortemente baseados na aquisição de máquinas e

equipamentos, o que enfraquece a estratégia de oferecer produtos diferenciados aos mercados e abre maior espaço para os produtos importados.

Dado que a maior parte das inovações tecnológicas nos três setores são provenientes de outras indústrias, como a química e a de bens de capital, é fundamental que seja ampliada a interface desses setores com as indústrias fornecedoras. O estabelecimento de acordos com agentes públicos de fomento empresarial e de parcerias com outras empresas, universidades e centros de pesquisa de diversas áreas tecnológicas, pode gerar contribuições significativas para a diferenciação de produtos, permitindo agregar novas características e funcionalidades aos calçados, móveis e vestuário brasileiros e melhorar o desempenho competitivo dos setores no âmbito internacional.

A própria cultura brasileira pode ser explorada e se tornar fonte de vantagem competitiva. Nesse sentido, a produção baseada em insumos ecologicamente sustentáveis, agregando aspectos culturais brasileiros, é uma estratégia relevante para a diferenciação de produtos e fortalecimento da marca Brasil nos mercados internacionais. Sob essa perspectiva, conforme Costa e Rocha (2009), o conceito “Cara Brasil” pode ser tratado como um diferencial em design para a competitividade do produto nacional. Seguindo esse conceito, o calçado é criado com base no ecodesign, utilizando materiais locais – como fibras vegetais e madeira – e incorporando características da cultura brasileira, conectando também a ideia de sustentabilidade ambiental, que inclui reciclagem e reutilização de componentes.

Esse conceito também se aplica ao setor de vestuário, no qual o ecodesign pode ser idealizado com a reciclagem de fibras, incluindo a reutilização de descartes a partir de têxteis e não-tecidos, roupas e sobras de tecidos. Além disso, a produção de tecidos compostos com mistura de fibras é uma alternativa sustentável ao uso de matérias-primas naturais, e também pode ser fonte da vantagem competitiva, uma vez que vem crescendo a demanda por produtos mais dinâmicos, práticos e duradouros.

O estudo do Sebrae (2014, p. 90) referente à indústria de vestuário de Santa Catarina indica que os empresários brasileiros têm adotado a utilização de tecnologias limpas e novos materiais para a diferenciação do produto nacional nos mercados globais. Os acessórios de couro ecológico são um exemplo disso:

Para obtenção dos acessórios ecológicos de couro, utilizando tecnologia limpa de produção, foi desenvolvida uma modelagem que emprega materiais não agressivos ao meio ambiente, o que exigiu modificações no

desenvolvimento de componentes e insumos, bem como no processo de construção.

Muitas empresas vêm fortalecendo a marca Brasil no exterior, especialmente nos Estados Unidos (maior consumidor mundial de vestuário), investindo em segmentos de maior valor agregado, como moda praia e moda *plus size*. Segundo o relatório de inteligência do SIS (2014), a moda praia brasileira representa a alma do Brasil, com seu estilo próprio, autêntico e divertido, e tem como força competitiva internacional o design e a diferenciação dos seus produtos. É um segmento que vem ganhando espaço nos Estados Unidos, seu principal destino das exportações. O relatório aponta ainda o segmento *plus size* como oportunidade de mercado nos Estados Unidos. Visto que cerca de 35% da população adulta norte-americana é obesa, há espaço e um forte potencial para o comércio nesse segmento. A estratégia é o desenvolvimento de peças diferenciadas, sofisticadas, que valorizem o corpo e sigam tendências da moda, direcionadas para esse público.

Já na indústria moveleira, o fortalecimento da marca Brasil como um diferencial em design ainda é um fator competitivo distante, embora possível de ser alcançado. Galinari et al. (2013) afirmam que no setor as marcas são fracas e pouco exploradas e os investimentos em design ainda precisam evoluir muito quanto ao valor e ao profissionalismo. Na sua pesquisa junto a algumas empresas nacionais de móveis, os autores (p. 249) concluem que:

[...] o *design* ainda não é considerado um dos principais elementos da estratégia competitiva do setor. É a necessidade de detalhar as especificações técnicas para a linha de produção, ao lado do imperativo de se elaborar um produto minimamente apresentável e alinhado às normas e à moda, que determina o pequeno esforço realizado. Não se trata, portanto, de um setor que busque ganhos de competitividade por meio de agregação de valor baseada em excelência ergonômica, desenhos diferenciados ou em estética apurada.

Contudo, a indústria moveleira nacional tem a seu favor a ampla possibilidade de utilização de matérias-primas sustentáveis, como as madeiras de reflorestamento. Segundo Gorini (1998), o país tem potencial para ser bastante competitivo, devido ao baixo custo de sua madeira de reflorestamento. Ademais, esse é um mercado com perspectivas promissoras, em vista às restrições ambientais ao comércio internacional de madeiras nativas (madeiras de lei) e ao custo financeiro elevado das florestas nativas do Brasil.

Os esforços na implementação de sofisticação estética ou no desenho que reflita “brasilidade” na produção de móveis sustentáveis fabricados com madeiras de reflorestamento (como pinus e eucalipto) é uma alternativa estratégica baseada no ecodesign, e pode ser uma forma de agregar valor ao produto e promover a marca Brasil no exterior.

Guidolin et al. (2010) apontam que, além das ações para agregar valor ao produto, é necessário que as empresas desenvolvam continuamente as atividades de promoção, comercialização e distribuição dos produtos nos mercados internacionais, com o objetivo de fortalecer a imagem e a marca dos produtos nacionais e deter mercados mais diversificados. Essas atividades envolvem o *upgrading* funcional e são amplamente importantes para as cadeias do tipo *buyer-driven*, nas quais a gestão do marketing e dos canais de distribuição é fundamental. Os autores argumentam que o *upgrading* funcional pode ser desenvolvido por meio de uma série de ações, entre as quais estão os programas de apoio às exportações setoriais promovidos por instituições parceiras.

O programa *Brazilian Footwear*, realizado pela Abicalçados em parceria com a Apex-Brasil, busca promover o calçado brasileiro no exterior. O projeto *Brazilian Furniture* é uma iniciativa da ABIMÓVEL com a Apex-Brasil que visa promover a internacionalização do setor de mobiliário. Para ajudar a promover o vestuário nacional nos mercados globais, a Abit em parceria com a Apex-Brasil conduz o programa de Internacionalização da Indústria Têxtil e de Moda (Texbrasil). Esses projetos envolvem exposições em feiras internacionais, missões de prospecção de clientes e estabelecimento de acordos comerciais, de modo que são ferramentas importantes de auxílio à inserção externa das empresas brasileiras.

Guidolin et al. (2010) afirmam que o *upgrading* funcional também pode ser desenvolvido por meio do esforço empresarial para diminuir a participação dos intermediários nas exportações. Assim, o foco das ações deve estar voltado a constituição de canais diretos e de novos modos de comercialização (como o serviço de *e-commerce*²¹), a gestão da cadeia de fornecedores, a subcontratação de parte da

²¹ O relatório de inteligência do SIS (2014) aponta o *e-commerce* como uma potencial oportunidade de mercado nos Estados Unidos para vestuário. De acordo com o relatório, o *e-commerce* representou 7,3% das vendas totais do varejo norte-americano em 2013, sendo que roupas e acessórios estão na quarta posição na categoria dos produtos mais vendidos pela internet no país.

produção e/ou avançar no processo de internacionalização industrial, inserindo unidades fabris em outros países.

As barreiras para exportação e inserção nas cadeias globais, como custos logísticos relativamente elevados (especialmente para artigos de mobiliário) e oscilações da taxa de câmbio, podem ser atenuadas com a consolidação do produto brasileiro como referência internacional em termos de qualidade e marca, atingindo um público-alvo que preza pelo valor agregado (e não necessariamente pelo preço). Nesse sentido, Costa e Rocha (2009, p. 199) elucidam que a estratégia competitiva das empresas brasileiras de vestuário

[...] é seguir as tendências de moda internacionais, encontrar nichos de mercado e oferecer produtos diferenciados (com marca e estilistas reconhecidos); em especial buscam fortalecer a marca Brasil como característica de estilo próprio, qualidade de produto e respeito socioambiental.

Referente à indústria calçadista, Guidolin et al. (2010) argumentam que o fortalecimento da marca e da qualidade do calçado brasileiro no exterior abranda os efeitos decorrentes das oscilações cambiais no desempenho industrial. Ao competir em nichos de mercado onde as principais variáveis na escolha do consumidor são qualidade e marca, o setor não perde muita competitividade com a valorização cambial.

Cabe salientar que a maior parte da produção brasileira de calçados, móveis e vestuário é direcionada ao mercado doméstico, o qual configura, portanto, o ponto forte do consumo e tem papel fundamental no desempenho desses setores. Segundo Guidolin et al. (2010), as empresas nacionais geralmente conseguem atingir maior rentabilidade no mercado doméstico devido ao controle dos ativos comerciais desse mercado, como canais de comercialização e marcas.

Sob esse aspecto, a busca por maior competitividade no mercado global pode ser pautada no desenvolvimento da indústria – nas atividades que promovam maior valor agregado ao produto – dentro do próprio país. Ou seja, à medida que a indústria fortalece sua competitividade por diferenciação de produtos no mercado interno, melhores são as suas condições de competir internacionalmente. Antes de conquistar um papel de destaque nas cadeias globais de valor, os setores brasileiros precisam aprimorar suas próprias cadeias internas. De acordo com Navas-Alema'n (2011), as oportunidades de aprendizado no mercado interno podem ser maiores para

determinadas habilidades necessárias à competitividade das empresas de países periféricos dentro da economia global.

Com base nos estudos sobre os três setores referenciados acima, se percebe a importância dos fatores empresariais determinantes da competitividade e, por conseguinte, do papel da gestão empresarial na adoção de estratégias para o fortalecimento competitivo do calçado, do móvel e do vestuário brasileiros. Competir pelo fator preço, reduzindo custos de produção (especialmente mão de obra), já não é mais viável. Com a concorrência asiática e a tendência de mudanças constantes na moda, são necessárias ações estratégicas para agregar maior valor ao produto. A reformulação das estratégias organizacionais desses setores precisa estar voltada para a competição pautada na diferenciação do produto, por meio de investimentos em ativos intangíveis, como inovação, atividades de criação, design, marketing, marca, em melhorias e maior coordenação na prestação de serviços e nos canais de distribuição e de comercialização.

De modo geral, a literatura mostra que o sucesso competitivo de um determinado setor - voltado tanto para o mercado doméstico como para o mercado externo (seja com esforço exportador via cadeias de valor nacional, regional ou global) - depende em grande parte das especificidades do próprio setor, do seu padrão de concorrência, bem como do mercado vigente. Contudo, é dentro da empresa industrial que as estratégias são elaboradas e as competências desenvolvidas para o crescimento do setor. Se um dos desafios dos países que buscam aumentar sua participação no comércio mundial é a necessidade da especialização centrada nas atividades e funções comerciais (e não propriamente na manufatura do produto), então o papel da empresa é essencial para o desempenho exportador desses países. A especialização das atividades e funções comerciais deve ser planejada e desenvolvida dentro da empresa industrial através de formulações estratégicas e competências organizacionais que promovam o sucesso competitivo no âmbito internacional.

2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A INSERÇÃO EXTERNA

Ainda que determinados fatores sistêmicos e setoriais desfavoreçam a inserção de novos entrantes no mercado externo, muitas empresas permanecem

competitivas internacionalmente devido às estratégias adotadas e às competências e aptidões desenvolvidas voltadas ao fortalecimento do seu desempenho exportador.

Como afirma Cruz (2012), comparado a outros países com renda per capita semelhante, o Brasil apresentou nos últimos dez anos um dos menores índices de novos entrantes no mercado internacional. No entanto, o autor aponta que mesmo com uma taxa relativamente baixa de novas empresas brasileiras exportadoras, ainda assim é observado um alto índice de sobrevivência dessas empresas. Ou seja, ainda que nos últimos anos poucas empresas tenham se direcionado às exportações, as mesmas vêm se mantendo – em diferentes níveis - competitivas internacionalmente.

De acordo com Cruz (2012), duas hipóteses poderiam explicar a reduzida taxa de empresas brasileiras exportadoras, sendo que a primeira estaria relacionada à baixa competitividade para o acesso ao mercado internacional. A segunda hipótese vincula o índice reduzido de exportadoras brasileiras a alguma falha de mercado: mesmo havendo níveis de produtividade elevados que possibilitem as exportações das empresas, isso não ocorre devido à determinada falha de mercado, como a escassez de informações sobre o mercado potencial a ser explorado, além de custos fixos elevados que dificultam a busca por potenciais importadores estrangeiros.

Segundo Freund e Pierola (2012), a maior parte das exportações é captada por grandes empresas já estabilizadas no mercado. Entretanto, Cruz (2012) alega que um expressivo índice do valor das exportações proveniente de empresas com inserção externa mais recente vem sendo observado durante a última década.

O fato é que uma maior inserção exportadora da empresa, do setor onde ela atua, e conseqüentemente do país, requer mudanças e melhorias nos processos relacionados às funções de coordenação e integração das atividades organizacionais bem como de transformação e reconfiguração, com as alterações necessárias na composição de ativos da empresa e suas respectivas mudanças internas e externas. Trata-se, portanto, de desenvolver e mobilizar – conforme os padrões de concorrência - os recursos financeiros, tecnológicos, de inovação e liderança, em prol da consolidação e ampliação da inserção externa das empresas nos mercados-alvo, além de colaborar no processo de crescimento e consolidação dinâmica da capacidade competitiva da empresa (HENKIN; ROCKENBACH, 2014). Estes são desafios a serem enfrentados pelas empresas industriais do Brasil e de outros países que também configuram industrialização tardia.

Como afirmam Ferraz et al. (1995), o padrão de concorrência das indústrias tradicionais tem forte relação com a forma com que os gestores conduzem suas empresas. Sendo assim, os aspectos estratégicos, estruturais e as competências organizacionais constituem importância fundamental tanto para a competitividade e inserção externa das próprias empresas, quanto à dos setores nos quais elas estão inseridas.

A definição de estratégia vai além da percepção de escolha de alternativas que geram algum *pay-off*, como na teoria dos jogos. De acordo com Henkin e Rockenbach (2014), trata-se de um conceito mais voltado a abordagem evolucionária, que pode ser definido como “[...] um conjunto de objetivos amplos que orientam a forma como a empresa busca inovar, mudar e se adaptar a novos mercados” (p. 65). No processo evolucionário de consolidação da empresa, é a estratégia o que orienta a construção da estrutura organizacional, ou seja, a forma de organização e governança que possibilita a criação e concretização de competências distintas e essenciais à efetiva implementação da estratégia. No decorrer desse processo, não é possível fazer escolhas maximizadoras, porque não há alternativas totalmente conhecidas pelos tomadores de decisão. Consequentemente, as empresas terão estratégias, estruturas e competências diferentes umas das outras, repercutindo no maior sucesso competitivo de algumas e menor competitividade de outras (HENKIN; ROCKENBACH, 2014).

Sendo um ambiente de planejamento e organização da produção, a empresa se estrutura permeada por diversas áreas de competências. Ferraz et al. (1995) destacam as áreas de *gestão*, *inovação*, *produção* e *recursos humanos* como as quatro principais áreas de competências organizacionais para a sua análise acerca da competitividade.

A área de *gestão* realiza as atividades administrativas características de empreendimentos industriais, o suporte à tomada de decisão, o planejamento estratégico, as finanças e o marketing (incluindo as atividades pós-venda). A área de *inovação* contempla atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, realizadas dentro ou fora da empresa, e transferência de tecnologia por meio de licenciamento ou outros modos de intercâmbio tecnológico. A área de *produção* compreende esforços na atividade manufatureira em si, tanto em termos de instalações e equipamentos quanto aos métodos de organização da produção e de controle de qualidade. Já a área de *recursos humanos* compreende o

conjunto de condições características das relações de trabalho, incluindo os fatores que influenciam a qualificação, a flexibilidade e a produtividade da mão de obra (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

De acordo com Ferraz et al. (1995), a cada momento, uma empresa apresenta um certo nível de capacitação e desempenho competitivo, o qual é potencialmente determinado pelas capacitações acumuladas em cada uma das quatro áreas de atividades da empresa. Os autores mencionam que a capacitação pode ser entendida como o estoque de recursos detidos pela empresa, sejam recursos materiais, informacionais, humanos, intangíveis (como imagem), etc. Além de serem, na maioria das vezes, heterogêneas em todas as dimensões, as capacitações estão em constante mudança. Portanto, a busca de novas capacitações é um processo permanente, e a limitação dos recursos financeiros disponíveis pela empresa implica que a intensidade e a natureza dos gastos dependem de escolhas realizadas pela empresa conforme suas prioridades e expressam as estratégias competitivas adotadas.

Para Teece (2000), as competências e aptidões da empresa são baseadas nos *processos* organizacionais, nas *posições* da empresa e na sua *trajetória*. O autor identifica quatro funções básicas referentes aos *processos*:

- a) coordenação e integração das atividades da empresa;
- b) estabelecimento de rotinas, pelas quais são realizadas as atividades da organização da empresa, desde a coleta de informações acerca do mercado, até o desenvolvimento de novos modelos de produtos;
- c) função de aprendizado, que se define como a maneira pela qual a experimentação e a repetição possibilitam a melhoria na realização das atividades e a assimilação de novas oportunidades de produção;
- e
- d) função de reconfiguração e transformação, incluindo a alteração da estrutura de ativos da empresa e a operacionalização das correspondentes mudanças internas e externas.

Quanto às *posições* da empresa, Teece (2000) as define como o conjunto de ativos (financeiros, tecnológicos, complementares), bem como ativos de reputação e intangíveis, além das características do ambiente político e regulatório onde a empresa está inserida. Já a sua *trajetória* é o que complementa as aptidões e

competências da empresa, posto que as rotinas e os investimentos estabelecidos no passado induzem o comportamento da empresa no futuro.

Diante dessas considerações, Henkin e Rockenbach (2014) destacam que o aprendizado tende a ser local, porque as oportunidades de aprendizado que vão surgindo ao longo da trajetória da empresa são peculiares à produção e às transações que historicamente a empresa já vem desenvolvendo. Além disso, os autores também destacam a possibilidade de haver rendimentos crescentes à adoção de um produto determinado.

Esses rendimentos podem surgir por meio de diversas fontes, como as economias de escala à produção e distribuição, as externalidades de rede, o aprendizado com o uso, e também através de ativos complementares presentes e infraestrutura de apoio. A existência de rendimentos crescentes proporciona vantagens às empresas pioneiras no estabelecimento de determinada tecnologia, de organização ou de produto, e/ou que primeiro se estabelecem em determinado mercado. Contudo, tais vantagens podem perder força com o surgimento e a rápida consolidação de novas tecnologias por novos entrantes (HENKIN; ROCKENBACH, 2014).

A abordagem de Teece (2000) acerca do papel das competências e aptidões da empresa nas teorias contemporâneas da firma, e sua importância para o desenvolvimento econômico, adquire relevante relação com o tema do desafio da inserção exportadora da indústria brasileira, visto que tanto as competências quanto as aptidões da empresa podem constituir vantagem competitiva, promovendo o crescimento da indústria e de suas exportações.

Mesmo que a composição e a alteração das competências e aptidões das empresas envolvam maior complexidade em setores mais intensivos em tecnologia ou próximos às fronteiras da pesquisa tecnológica, a tríade *processos, posições e trajetória* constitui uma abordagem aplicável a uma série de setores, assim como a economias em desenvolvimento e de industrialização recente que contam com sistemas de inovação menos avançados do que as economias mais desenvolvidas. Ademais, quando as estratégias empresariais das economias em desenvolvimento voltam-se para além do mercado interno, a tríade de Teece (2000) adquire grande relevância para a avaliação das perspectivas de inserção no mercado externo (HENKIN; ROCKENBACH, 2014).

No caso de economias em desenvolvimento, de acordo com Teece (2000), as *posições* das empresas podem resultar em desvantagem competitiva, situação que pode ser contornada através de *processos* superiores e de estratégias que promovam *trajetórias* mais adequadas e com maior capacidade de propiciar melhores condições competitivas. A análise do autor para contratos de comercialização de *know-how* entre empresas de países mais avançados e empresas de países emergentes, supõe que, caso as empresas desenvolvam habilidades em processos gerenciais capazes de absorver e integrar internamente os processos técnicos e industriais, será possível acessar tecnologias avançadas por meio da imitação. Assim, os *processos* e as *trajetórias* serão os dois fatores da tríade decisivos no processo concorrencial.

Henkin e Rockenbach (2014) utilizam a tríade *trajetória*, *posições* e *processos organizacionais* para a análise do problema da inserção exportadora de empresas pertencentes à indústria manufatureira de países em desenvolvimento (ou de industrialização tardia). Iniciando a análise sob a perspectiva da *trajetória*, os autores alegam que a capacidade competitiva atual e futura da empresa é condicionada por investimentos realizados no passado e pelas rotinas internas já estabelecidas. Supõe-se que as condições competitivas de empresas, cujas trajetórias de produção estejam direcionadas ao mercado interno de um país em desenvolvimento, estejam predominantemente adequadas a esses mercados mais periféricos. Nesse caso, a busca pela inserção exportadora ou ampliação das exportações requer o estabelecimento de uma nova trajetória, pela qual serão necessários novos investimentos na produção e na distribuição de produtos.

O nível de investimentos requeridos por essa nova trajetória voltada às exportações depende tanto do tipo de setor ou produto, como do mercado-alvo da exportação. No caso de uma empresa brasileira, se o mercado-alvo for um país latino-americano, o volume de investimentos tende a ser menor (devido a fatores de produção e distribuição) do que se o mercado-alvo for um país de economia mais avançada. Exportar para países mais desenvolvidos implicará em maior volume de investimentos para essa trajetória (como custos de prospecção de mercado²²: viagens, estadias, aquisição de espaços em feiras de negócios, etc.), além de promover maiores desafios em termos de *posições* e *processos organizacionais* (HENKIN; ROCKENBACH, 2014).

²² Os custos de prospecção de mercado em países mais desenvolvidos tornam-se obstáculos para empresas brasileiras de pequeno ou médio porte, por tratar-se de custos bastante elevados.

Para que mais empresas de países de industrialização tardia - como é o caso do Brasil - possam adentrar no mercado externo, ou que empresas já exportadoras intensifiquem seu volume de exportações, torna-se necessário que essas empresas tomem decisões estratégicas direcionadas a uma nova trajetória. Henkin e Rockenbach (2014) elucidam que essas decisões estratégicas incluem o desenvolvimento de novas aptidões e competências que dependerão do progresso de dois tipos de processos organizacionais, referentes ao *estabelecimento de rotinas* e ao *aprendizado*.

Os processos organizacionais de estabelecimento de novas rotinas abrangem a captação de informações de mercado e a contínua capacidade de adequação ou desenvolvimento de produtos, abrangendo serviços pré-venda e pós-venda, conforme as exigências dos clientes e da concorrência. Já os processos organizacionais de aprendizado são o modo pelo qual a experimentação e a repetição induzem a melhoria no desempenho de tarefas e a identificação de novas oportunidades de produção. Enquanto o esforço exportador para atingir novos mercados ou aumentar o volume de produtos exportados requer o estabelecimento de novas rotinas, um elevado potencial de aprendizado será adquirido através da persistência no esforço exportador (HENKIN; ROCKENBACH, 2014).

A análise dos determinantes das competências e aptidões organizacionais possibilita uma visão mais ampla acerca do nível de dificuldade enfrentado por empresas de países emergentes, em termos de sua inserção exportadora, principalmente referente a produtos que não estejam diretamente vinculados à disponibilidade de matérias-primas relativamente abundantes no país. Trata-se de produtos, segundo Henkin e Rockenbach (2014), para os quais as empresas necessitam construir vantagens competitivas, em vez de contar com uma posição privilegiada em termos de vantagens comparativas adquiridas. Esse é o caso de diversos setores da indústria intensiva em trabalho.

Na busca por pesquisas empíricas acerca dos determinantes do desempenho exportador das empresas, constata-se a dificuldade em encontrar autores que definam como objeto de estudo os determinantes microeconômicos da competitividade internacional de setores específicos da economia brasileira, como o caso da indústria intensiva em trabalho. Na evolução dos estudos empíricos acerca do tema, a falta de fundamentação teórica promove uma diversidade de correlações – porém, pouco conclusivas – entre características da empresa e medidas de

desempenho exportador. Tais limitações são observadas em revisões referentes ao estado-das-artes das produções científicas empíricas sobre desempenho exportador e competências organizacionais.

Christensen et al. (1987) enfatizam que a carência de fundamentação teórica se torna um dos motivos para as deficiências e limitações de diversos estudos sobre os determinantes do desempenho exportador. Por sua vez, Gemunden (1991) destaca a existência de aproximadamente setecentas variáveis explicativas que podem ser encontradas nos diversos estudos acerca dos fatores determinantes do desempenho exportador.

Dhanaraj e Beamish (2003) também destacam a falta de fundamentação teórica que possibilite o entendimento sobre os determinantes do desempenho exportador, buscando testar um modelo elaborado a partir das abordagens de Edith Penrose e na teoria de Wernerfelt (1984). Essa estrutura teórica determina relações de causalidade, partindo de três tipos de recursos: recursos tecnológicos, recursos organizacionais e perfil empreendedor da liderança da empresa. Tais relações determinam o nível de internacionalização, mensurado tanto pela intensidade de exportação (valor exportado), como pela diversidade de mercados, o qual determinará a performance exportadora, em termos de crescimento e lucratividade.

Considerando a escassez de estudos relacionados aos determinantes microeconômicos do desempenho exportador e, sobretudo, a carência de trabalhos empíricos que busquem relacionar determinantes micro e macroeconômicos para o diagnóstico da competitividade dos setores industriais, a análise proposta no presente estudo pode constituir uma base sólida que sirva como um guia para formulações de estratégias e construção de competências organizacionais para exportação. Um guia que auxilie na inserção externa não apenas de empresas pertencentes à indústria intensiva em trabalho, mas que sirva também para impulsionar as exportações da indústria manufatureira como um todo, considerando as diferenças discricionárias das empresas, as características distintas dos padrões de concorrência setoriais, e a heterogeneidade que contextualiza a dinâmica concorrencial.

Diante a essas considerações, o capítulo seguinte apresenta a análise do desempenho exportador de três setores intensivos em trabalho do Brasil e de seus principais concorrentes internacionais. Posteriormente é apresentada a análise no âmbito da empresa.

3 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DA INDÚSTRIA INTENSIVA EM TRABALHO NO PERÍODO 2000-2014

No intuito de analisar a trajetória das exportações brasileiras da indústria intensiva em trabalho, neste capítulo é apresentada uma análise descritiva da competitividade de três dos setores que constituem essa indústria, especificamente os setores de calçados, de móveis e de vestuário, contemplando o período referente aos anos de 2000 a 2014. O objetivo é mostrar como vem ocorrendo o crescimento das exportações, ano a ano, de cada um desses grupos industriais.

Trata-se de uma avaliação sob uma perspectiva macroeconômica e, para compreender a trajetória dos setores em questão, configura-se como uma pesquisa quantitativa que:

- a) É fundamentada em dados secundários em base anual no período 2000-2014;
- b) Utiliza indicadores que decompõem a performance em valores de dólares correntes;
- c) Caracteriza os destinos da produção e a mudança nos destinos;
- d) Utiliza o método estrutural-diferencial para identificar/decompor as fontes de variação das exportações dos referidos setores no período considerado. O objetivo é identificar:
 - o efeito crescimento do comércio mundial;
 - o efeito estrutural setorial;
 - o efeito estrutural geográfico; e
 - o efeito competitividade.

Para identificar ganhos decorrentes da competitividade internacional, são apresentados os resultados obtidos através do método estrutural-diferencial aplicado às exportações brasileiras de bens relativos aos três setores, e também aplicado aos países que se destacaram nas vendas externas desses bens, para efeito comparativo.

O início do capítulo expõe explicações, propriedades, aplicabilidade e limitações do método estrutural-diferencial, e a especificação da versão do método utilizada nesta pesquisa. Também são apresentados estudos que utilizaram desta metodologia como ferramenta de análise do desempenho comercial dos países. Na subseção seguinte são descritos os procedimentos operacionais que antecedem a

aplicação do método estrutural-diferencial, referentes ao tratamento dos dados brutos e à escolha do grupo de setores e dos países investigados.

O capítulo segue com a apresentação dos resultados da decomposição da variação das exportações de calçados, móveis e vestuário dos países selecionados, através do método estrutural-diferencial. A investigação do caso brasileiro, referente aos resultados do efeito estrutural geográfico, é complementada com a análise da evolução das exportações do Brasil por mercados de destino, e da evolução do *market share* de suas exportações nesses mercados. O capítulo é concluído com uma seção que abrange considerações sobre o efeito competitividade nas exportações dos setores e países investigados, e outra seção específica para o caso do Brasil, em que se compara os resultados de cada componente das exportações entre os setores.

3.1 MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL

Dentre os diversos modelos de avaliação do desempenho das exportações e da competitividade internacional, o método estrutural-diferencial é um dos mais sofisticados, uma vez que permite decompor o crescimento das exportações entre seus principais fatores determinantes. Tyszynski (1951) foi o pioneiro na utilização do método estrutural-diferencial como ferramenta de análise do comércio internacional, aplicando a metodologia em seu estudo acerca das mudanças no *market share* dos países nas exportações de bens manufaturados no período de 1899 a 1950. A partir de então, surgiu uma diversidade de estudos empíricos com base nesta metodologia, os quais promoveram o aprimoramento da sua aplicação e da interpretação de seus resultados.

Canuto e Xavier (1999) observam que o método estrutural-diferencial (*constant market share* ou *shift-share*¹) vem sendo aplicado para análises empíricas do comércio internacional. Segundo os autores, esta ferramenta possibilita conclusões sobre a estrutura e a dinâmica dos mercados, sendo realizadas decomposições das taxas de crescimento das exportações em uma gama de fatores que explicam seu desempenho. Os autores afirmam que o estudo da decomposição das taxas de crescimento permite a análise da competitividade de um país a partir de suas exportações em relação a seus parceiros comerciais.

¹ O método estrutural-diferencial é mais conhecido como *shift-share* quando utilizado em estudos regionais (CANUTO; XAVIER, 1999).

Assim, Canuto e Xavier (1999) definem que a análise estrutural-diferencial das exportações de um país ou região consiste em um método por meio do qual a variação das exportações é decomposta entre seus determinantes através da manipulação e rearranjo dos registros de valor exportado. As taxas de crescimento das exportações mundiais consistem no ponto de referência para avaliar o desempenho exportador de um país.

Leamer e Stern (1970) afirmam que o método *constant market share* parte do princípio de que o *market share* de um determinado país nas exportações mundiais deve se manter constante ao longo do tempo, se o crescimento de suas vendas externas ocorrer no mesmo sentido e velocidade (em relação ao direcionamento geográfico e à composição da pauta) das exportações mundiais. Desse modo, a diferença entre o crescimento esperado em função desta hipótese e o crescimento efetivo é devida a mudanças na competitividade.

Canuto e Xavier (1999) assinalam que no método *constant market share*, o crescimento das exportações é decomposto em quatro efeitos:

- a) efeito-crescimento do comércio mundial;
- b) efeito-estrutural setorial;
- c) efeito-estrutural geográfico; e
- d) efeito-competitividade.

Essa metodologia retrata o comportamento das exportações de um determinado país, revelando especificamente cada parcela relativa do crescimento das taxas de exportações, e permitindo a identificação de quais parcelas de mercados (ou *market shares*) denotaram maior ou menor dinamismo. O crescimento das exportações mundiais é a referência para a estimativa do desempenho exportador de um país. Com isso, busca-se identificar a proporção em que os outros três efeitos influenciaram na diferença entre o crescimento esperado e o crescimento efetivo das exportações do país.

Lima et al. (2015, p. 420) mencionam que o método *constant market share*

[...] se baseia em uma identidade que equipara a variação no valor das exportações à soma das variações decorrentes do crescimento do comércio mundial, do padrão setorial da pauta de exportações, da orientação geográfica das vendas externas e da competitividade.

Os autores ressaltam que a aplicação dessa metodologia exige que sejam definidos previamente os recortes setoriais, regionais e temporais que compõem a sua identidade.

No presente estudo, o método diferencial-estrutural (ou *constant market share*) foi aplicado às exportações de calçados, de móveis e de vestuário do Brasil e dos principais países exportadores desses bens, no intuito de comparar o desempenho competitivo internacional desses países com o desempenho exportador brasileiro. Assim, foram quantificados os componentes do crescimento das vendas externas dessa categoria de bens, conforme as especificações do método definidas a seguir.

3.1.1 Especificação do método

A especificação do método aplicado às exportações dos três setores representantes da indústria intensiva em trabalho teve como base o modelo proposto por Leamer e Stern (1970), também utilizado por Lima et al. (2015), que definem:

X' = valor total das exportações do país A no período 1

X'' = valor total das exportações do país A no período 2

X'_i = valor das exportações do país A do bem i no período 1

X''_i = valor das exportações do país A do bem i no período 2

X'_j = valor das exportações do país A para o país j no período 1

X''_j = valor das exportações do país A para o país j no período 2

X'_{ij} = valor das exportações do país A para o país j do bem i no período 1

X''_{ij} = valor das exportações do país A para o país j do bem i no período 2

r = crescimento percentual das exportações mundiais entre os períodos 1 e 2

r_i = crescimento percentual das exportações mundiais do bem i entre os períodos 1 e 2

r_{ij} = crescimento percentual das exportações mundiais do bem i para o país j entre os períodos 1 e 2

Para a construção da especificação do método, inicialmente considera-se a inexistência da diferenciação das exportações do país, seja por mercadoria ou por destino. Nesse primeiro momento da análise, o crescimento das exportações do país

A é dividido entre o crescimento das exportações mundiais (i) e um resíduo não explicado que configura o efeito competitividade (iv), como especificado na equação (1).

$$X'' - X' \equiv r.X' + (X'' - X'r.X') \quad (1)$$

(i) (iv)

No segundo momento da análise, inclui-se a variedade de bens que caracterizam a pauta de exportações do país A. Desse modo, para um bem ou um conjunto de bens, tem-se a seguinte equação:

$$X''_i - X'_i \equiv r_i.X'_i + (X''_i - X'_i - r_i.X'_i)$$

Agregando a equação, são geradas as seguintes expressões:

$$X'' - X' \equiv \sum_i r_i.X'_i + \sum_i (X''_i - X'_i - r_i.X'_i)$$

$$X'' - X' \equiv r.X' + \sum_i (r_i - r).X'_i + \sum_i (X''_i - X'_i - r_i.X'_i) \quad (2)$$

(i) (ii) (iv)

Na equação (2), são três os componentes que explicam a variação no valor exportado pelo país A: (i) expansão das exportações mundiais; (ii) composição da pauta de exportações do país A; e (iv) resíduo não explicado, correspondente à diferença entre as exportações efetivas do país A e o suposto valor exportado, caso fosse mantida a participação nas vendas de cada bem ou conjunto de bens do país.

A expressão (3) especifica as exportações do país A por mercados de destino:

$$X''_{ij} - X'_{ij} \equiv r_{ij}.X'_{ij} + (X''_{ij} - X'_{ij} - r_{ij}.X'_{ij}) \quad (3)$$

Agregando a equação por grupo de bens e por mercados de destino das exportações, define-se a expressão (4):

$$X'' - X' \equiv \sum_i \sum_j r_{ij}.X'_{ij} + \sum_i \sum_j (X''_{ij} - X'_{ij} - r_{ij}.X'_{ij})$$

$$X'' - X' \equiv r.X' + \sum_i (r_i - r).X'_i + \sum_i \sum_j (r_{ij} - r_i).X'_{ij} + \sum_i \sum_j (X''_{ij} - X'_{ij} - r_{ij}.X'_{ij}) \quad (4)$$

(i) (ii) (iii) (iv)

A equação (4) inclui o efeito estrutural geográfico (iii) junto aos demais efeitos, inicialmente definidos como (i) efeito crescimento do comércio mundial; (ii) efeito estrutural setorial; e (iv) efeito competitividade. Assim, chega-se a especificação final

do método estrutural-diferencial, definindo-se os quatro efeitos determinantes da variação das exportações de um país entre dois períodos.

Segundo Fligenspan et al. (2015), o efeito (i) identifica a parcela de crescimento das exportações decorrente de um crescimento do comércio mundial. O efeito (ii) está relacionado com a parcela de crescimento das exportações que foi devida à especialização da pauta de exportações do país em produtos dinâmicos no comércio mundial. Os autores apontam que este efeito reflete a elasticidade-renda e a elasticidade-preço da demanda por produtos que o país é especializado. O efeito (iii), por sua vez, isola o impacto causado pelo desempenho dos países de destino das exportações. Através deste componente é possível verificar a consequência das políticas comerciais do país e do crescimento das exportações por mercados de destino. Finalmente, o efeito (iv) é relacionado a variáveis como infraestrutura, taxa de câmbio, disponibilidade de crédito, fundo de educação, retornos crescentes de escala, empreendedorismo, entre outros.

Carvalho (2004) observa que o efeito crescimento do comércio mundial (i) e o efeito estrutural setorial (ii) estão vinculados a fatores externos, enquanto o efeito estrutural geográfico (iii) e o efeito competitividade (iv) refletem fatores internos do país exportador. Nesse sentido, constata-se que há uma forte relação entre os efeitos (i) e (ii) e a dinâmica da demanda internacional (total e por determinados bens ou grupos de bens), embora a política industrial do país possa influenciar o efeito estrutural setorial. Por sua vez, os efeitos (iii) e (iv) podem estar ligados à política comercial adotada e à produtividade do país, por exemplo.

A interpretação dos resultados é bastante direta, no que se refere ao efeito estrutural setorial e ao efeito estrutural geográfico para o desempenho exportador de um país, posto que esses efeitos têm como base o dinamismo das exportações da composição da pauta dos setores, bem como o dinamismo das importações dos mercados compradores. Considerando o período de análise, o efeito estrutural setorial será positivo caso o país concentre sua pauta de exportações nos setores mais dinâmicos do comércio mundial. Já o efeito estrutural geográfico será positivo caso a maior parte das exportações do país seja direcionada a destinos com crescimento de importações acima da média mundial.

Quanto ao efeito competitividade, há maior limitação ao interpretar os resultados obtidos pelo método estrutural-diferencial, visto que se trata de um resultado residual que inclui uma série de fatores. Canuto e Xavier (1999) observam

que o efeito competitividade de âmbito geral deriva de fatores macroeconômicos (como salários, carga fiscal, taxas de câmbio e taxas de juros) e de mudanças sistêmicas (como mudanças infraestruturais, custos de transação e qualificação de mão de obra). Segundo os autores, as mudanças competitivas ocorrerão conforme as especificidades de cada setor, não somente a partir dos resultados dos processos concorrenciais, mas também devido as diferentes formas com que os efeitos competitividade de alcance geral impactam de um setor para outro.

As variáveis incluídas no efeito competitividade são classificadas por Leamer e Stern (1970) em dois grupos. No primeiro grupo estão as variáveis que causam impacto na demanda pelos bens exportados, como desenvolvimento de novos produtos, diferenciais de qualidade, estratégia de marketing, preços relativos, e capacidade de entrega dos produtos dentro do prazo estabelecido. O segundo grupo é formado por variáveis que impactam a oferta dos bens, como disponibilidade de fatores de produção, diferenciais na taxa de inflação, e diferenciais de produtividade. O modo de identificar o caráter positivo ou negativo e a magnitude na formação do resíduo seria, segundo os autores, realizando a regressão do efeito competitividade em relação às supostas variáveis que o compõem.

Ahmadi-Esfahani (2006) acredita na utilidade do método para a realização de um quadro descritivo da evolução das exportações. Entretanto, o autor sugere que os resultados sejam complementados com a aplicação de outros métodos quantitativos, com o objetivo de investigar mais profundamente a competitividade internacional dos países.

3.1.2 Aplicações do método

O método estrutural-diferencial vem sendo utilizado como ferramenta de análise em diversos estudos empíricos sobre comércio internacional nos últimos anos. Alguns deles partem da premissa de que o padrão de especialização de um país no comércio internacional é relevante para seu desempenho econômico. Assim, evidenciam a existência de uma correlação entre padrão de especialização, desempenho exportador e nível de desenvolvimento econômico dos países.

Fagerberg e Srholec (2004) analisaram as transformações estruturais do comércio mundial nos últimos anos, seus impactos sobre o desempenho exportador das economias e a sua capacidade de adaptação a essas transformações. Com base

na literatura que destaca a relevância das economias de escala, do aprendizado e dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento para o crescimento econômico, os autores investigaram a evolução das trocas comerciais, no período de 1965 a 2002, entre os países da OCDE e desses com os demais países. Inicialmente, os autores procuraram averiguar se havia uma tendência de longo prazo no comércio mundial e verificaram que os padrões de especialização apresentam intensa correlação ao longo do tempo. Assim, confirmam a hipótese de que existe uma tendência de continuidade dos padrões já estabelecidos.

Partindo destas constatações, Fagerberg e Srholec (2004) investigaram o desempenho comercial de vinte países da OCDE, no período de 1965 a 2002, e de oito países na Ásia de rápido crescimento entre os anos de 1990 e 2002. O método estrutural-diferencial foi utilizado para a análise, no qual se destaca a especificação do efeito adaptabilidade da pauta e do efeito adaptabilidade de mercados, os quais mensuram a capacidade de adaptação de um país às transformações nas condições externas.

Os resultados indicaram que as mudanças estruturais no comércio internacional foram mais favoráveis para os países grandes e de alta renda pertencentes à OCDE. Mas alguns países pequenos com padrão de especialização mais intensivo em tecnologia também foram beneficentemente afetados. Além disso, se observou a existência de diferenças marcantes entre os países na capacidade de se adaptar a essas mudanças. Para a maioria dos países da OCDE o efeito adaptabilidade da pauta foi negativo, provocando perdas de *market share*. Por outro lado, este efeito foi positivo para os países asiáticos, os quais também apresentaram o efeito composição dos mercados positivo, devido ao acelerado crescimento das trocas comerciais na sua região. Assim, a melhor adaptabilidade foi registrada por países que inicialmente não estavam entre os mais avançados, mas exploraram ativamente o potencial de difusão através de políticas apropriadas. Esses países também tiveram desempenho econômico muito melhor – em termos de crescimento do PIB – do que outros países.

Canuto e Xavier (1999) também utilizam o método estrutural-diferencial, aplicado especificamente ao caso brasileiro, para analisar a evolução das suas pautas de exportação e importação entre o início dos anos 1980 e meados dos anos 1990. Partindo da premissa de que os padrões de especialização têm grande relevância no desempenho das exportações, no crescimento econômico e no bem-estar social, os

autores buscam verificar a influência dos padrões de especialização² – característicos das pautas de exportação e importação do Brasil - sobre o seu comércio exterior no período abordado.

Canuto e Xavier (1999) elucidam que o efeito competitividade sofre influência da estrutura, posto que a variação na posição competitiva mundial reflete o peso do setor na estrutura produtiva durante o período de análise. Assim, no modelo proposto pelos autores para decompor o resultado das exportações e importações brasileiras, o efeito competitividade é dividido em dois efeitos. O primeiro deles é o efeito-competitividade nocional, que corresponde a parcela do efeito competitividade relacionada ao padrão de especialização global. O segundo é o efeito-alocação, que resulta da diferença entre o padrão de especialização setorial da economia analisada e o padrão mundial.

Os resultados do exercício revelaram:

- a) efeito-estrutural setorial negativo nas exportações brasileiras durante todo o período, indicando a concentração do padrão de especialização em setores com crescimento inferior à média mundial;
- b) efeito-geográfico negativo quando a base adotada é o final do período, indicando afastamento da orientação das exportações aos mercados nacionais mais dinâmicos;
- c) efeito-competitividade negativo, resultante da parcela negativa do efeito-alocativo superior a contribuição positiva do efeito-competitividade nocional.

Com isso, os autores concluem que o padrão de especialização é um forte elemento explicativo da evolução do comércio exterior brasileiro, além das mudanças de competitividade.

Outro exercício de aplicação do método estrutural-diferencial foi realizado por Lima et al. (2015), cuja análise relaciona o desempenho exportador ao padrão de especialização dos países. Com base nessa metodologia (a qual os autores chamam de *Constant-Market-Share*), o estudo busca avaliar os determinantes do desempenho exportador do Brasil e das seis economias que mais contribuíram para o crescimento

² No seu estudo, Canuto e Xavier (1999) designam como padrões de especialização a estrutura setorial de compras e vendas externas pela economia brasileira em face a composição setorial do comércio mundial.

das exportações mundiais no período de 2000 a 2011, sejam elas: China, Estados Unidos, Alemanha, Rússia, Coreia do Sul e Japão.

Lima et al. (2015) seguiram a versão do método estrutural-diferencial proposta por Leamer e Stern (1970) para decompor o crescimento das exportações dos países selecionados. A escolha da agregação setorial empregada teve como base a literatura sobre os determinantes da competitividade, que descreve a predominância de fatores distintos de acordo com o nível de sofisticação tecnológica dos produtos.

Os resultados revelaram que o efeito crescimento do comércio mundial foi a principal fonte de crescimento das exportações dos sete países no período. O efeito composição da pauta foi positivo somente para Brasil e Rússia, países que contaram com o aumento de suas exportações de bens primários e intensivos em recursos naturais. O efeito distribuição dos destinos se mostrou positivo para os países que direcionaram suas exportações aos mercados mais dinâmicos (como África, Oriente Médio e, especialmente, Ásia) ou que ampliaram substancialmente seu *market share* no grande mercado importador da União Europeia. Assim, o efeito distribuição dos destinos contribuiu positivamente para o desempenho exportador do Brasil, da Rússia, do Japão, da Coreia do Sul e da China. Já o efeito competitividade teve resultado positivo apenas para China, Coreia do Sul, Rússia e Brasil. Desse modo, Lima et al. (2015) constatam que o efeito competitividade parece ser influenciado pelo padrão de especialização dos países.

Referente ao caso específico do Brasil, Lima et al. (2015, p. 17) concluem que o bom desempenho de suas exportações entre 2000 e 2011

[...] se deveu aos efeitos de expansão do mercado internacional com especialização setorial e regional nos segmentos que apresentaram maior dinamismo no período, a saber, a venda de recursos naturais e a diversificação de destinos com ênfase nos mercados emergentes.

Uma pesquisa mais focada no desempenho exportador dos setores intensivos em trabalho foi realizada por Fligenspan et al. (2015), que buscaram analisar a evolução do comércio internacional nesses setores na década de 2000, com atenção especial na mensuração das perdas de *market share* dos exportadores brasileiros. Para cumprir com esse objetivo, os autores compararam o desempenho exportador de vários países utilizando o método de *Constant Market Share* para decompor a variação do valor das suas exportações e identificar quais os países que emergiram

como os principais concorrentes nos mercados internacionais desses setores. O recorte setorial empregado é composto por quinze setores (entre os quais estão calçados, móveis e vestuário), tomando como base a taxonomia de Pavitt (1984) e as adaptações de Guerrieri (1991, 1998)³.

Ao decompor a variação das exportações brasileiras, Fligenspan et al. (2015) observaram diferenças significativas entre a primeira e a segunda metade da década de 2000: a primeira com bom desempenho exportador, e a segunda afetada pelas consequências da crise financeira. Assim, os resultados referentes ao período de 2000 a 2005 mostraram que as exportações de bens intensivos em trabalho do Brasil aumentaram em valor e tiveram uma taxa de crescimento ainda maior do que a média mundial (9,2%). Uma parcela relevante dessa expansão foi liderada pelo efeito do crescimento do comércio mundial (7,2%), e outra parcela pelo efeito competitividade (4,9%). Contudo, os demais efeitos não contribuíram para essa expansão. Segundo os autores, as empresas brasileiras (e decisores políticos) não fizeram as melhores escolhas em relação à composição de sua pauta exportadora e mercados de destino, na medida em que ambos os valores gerados foram negativos (-0,2% para o efeito composição das exportações, e -2,7% para o efeito de distribuição de mercado).

Por outro lado, os resultados do exercício aplicado ao período de 2005 a 2010 sugeriram que a competitividade brasileira experimentou uma deterioração, uma vez que houve redução no valor das suas exportações de produtos intensivos em trabalho e taxa de -2,6% em relação ao crescimento da média mundial. Ademais, ainda que os efeitos comércio mundial e distribuição de mercado tenham sido positivos (6,8% e 3,6%, respectivamente), e o efeito composição das exportações negativo (-0,8%), foi o efeito competitividade que se destacou com ampla contribuição negativa (-12,4%) para o desempenho exportador.

Assim, Fligenspan et al. (2015) realizaram uma avaliação do efeito competitividade para identificar perdas e ganhos de determinados produtos em mercados específicos. Por meio dessa análise, os autores observaram uma relação entre o mau desempenho das exportações brasileiras de calçados e a perda de sua participação no mercado norte-americano no período de 2005 a 2010. Para o grupo de produtos, a avaliação mostrou decréscimos da participação do Brasil na América do Norte e na América do Sul na década analisada.

³ De acordo com Fligenspan et al. (2015), o grupo de indústria intensiva em trabalho é composto por quinze setores essenciais. Esses setores são elencados no Quadro 3, presente na próxima sessão.

Os resultados da decomposição das exportações de outros países mostraram três padrões de desempenho distintos:

- a) economias que praticamente não foram afetadas negativamente pelos efeitos da crise na segunda metade da década, principalmente países asiáticos, com destaque para a China;
- b) países que sentiram as consequências negativas da crise financeira e tiveram grandes reduções em suas taxas de exportação, incluindo alguns deles com efeito competitividade negativo, como a Turquia;
- c) países que tiveram efeito competitividade negativo durante todo o período, o que prejudicou o seu desempenho no comércio mundial. Neste último grupo, destaca-se o caso do México como o mais crítico, país que contou até mesmo com uma redução nos valores absolutos de suas exportações.

Ao comparar a performance exportadora do Brasil com a de outros países, Fligenspan et al. (2015) concluem que foram principalmente os países da Ásia que superaram a crise financeira com um bom desempenho das exportações de produtos intensivos em trabalho no total do período analisado. O Brasil, por outro lado, teve um fraco desempenho exportador e perdeu muito espaço no comércio internacional. A exceção foi couro, único produto com efeito competitividade positivo para a maioria dos seus mercados no período. Em dois dos seus principais mercados (América do Norte e América do Sul), vem crescendo a presença e a ameaça de concorrentes asiáticos e até mesmo de pequenos países da América Central, como El Salvador e Guatemala.

Os estudos empíricos supracitados que utilizaram o método estrutural-diferencial indicam que o desempenho exportador de um país pode estar relacionado ao seu padrão de especialização e ao seu nível desenvolvimento econômico. De fato, são países emergentes como os da Ásia que vêm apresentando melhor performance exportadora nos bens intensivos em trabalho, caracterizados pelo baixo conteúdo tecnológico. Além disso, esses estudos demonstram que essa metodologia é capaz de delinear um panorama detalhado do desempenho das exportações, apresentando suas causas de crescimento. Também se torna evidente a flexibilidade da ferramenta, a qual permite adaptações variadas conforme o objeto de estudo.

3.2 BASE DE DADOS E CRITÉRIOS PARA A INVESTIGAÇÃO

O processo de aplicação do método estrutural-diferencial aos três setores intensivos em trabalho inicia-se com procedimentos operacionais que definem os dados brutos utilizados, em termos de fonte, periodicidade e suas características. Esse processo inicial também inclui a escolha do grupo de indústrias investigadas, e a definição dos países pesquisados para efeitos comparativos com a performance competitiva internacional brasileira. Tratam-se de escolhas indispensáveis para a construção do método.

Para tal finalidade, foram obtidos dados brutos das exportações brasileiras totais e por destinos e das importações mundiais totais e por destinos referentes ao período estipulado, em valores de dólares correntes, com uma periodicidade anual. Saliencia-se que os dados brutos foram obtidos pelo Harmonised System Nomenclature (SH), considerando uma abertura por 6 dígitos (SH6).

Após a coleta dessas informações, tornou-se possível, a partir do SH6, agregar os produtos de acordo com os setores intensivos em trabalho, restringindo a agregação para os três setores de análise deste estudo. A base de dados das exportações do Brasil e do Mundo é a United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade), com uma abertura de 6 dígitos. A variação das exportações e seus componentes foram calculados para cada ano que comporta o período 2000-2014, para que fossem evitadas distorções geradas da utilização de um único ano como referência para todo o período, como sugere Ahmadi-Esfahani (2006).

A escolha do grupo industrial investigado justifica-se especialmente pela similaridade dos seus padrões de concorrência descritos por Ferraz et al. (1995)⁴, e também pelo critério de classificação a partir da taxonomia de Pavitt⁵, que realizou uma agregação setorial tendo como base a intensidade tecnológica dos produtos, categorizando os produtos conforme mostra o Quadro 2. Tanto Ferraz et al. (1995)

⁴ Cabe lembrar que Ferraz et al. (1995) evidenciam que os padrões de concorrência de cada setor da estrutura produtiva são idiossincráticos e mutáveis no tempo. Portanto, mesmo que em um quadro geral existam similaridades entre os padrões de concorrência das indústrias de calçados, de móveis e de vestuário, há peculiaridades e diferentes necessidades de ajustes ao longo do tempo em cada setor, o que promove pontos singulares distintos entre cada padrão.

⁵ A taxonomia de Pavitt (1984) foi ampliada por Guerrieri (1991,1998) e Holland e Xavier (2004), e atualizada pela Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva (UICC) da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

quanto Pavitt (1984) incluem as indústrias de calçados, de móveis e de vestuário no grupo da indústria intensiva em trabalho ou tradicional.

Quadro 2 – Taxonomia Pavitt de classificação de bens por intensidade tecnológica

Grupo	Descrição
Produtos Primários	Agrícolas, Minerais e Energéticos
Indústria Intensiva em Recursos Naturais	Indústria Agroalimentar, Indústria Intensiva em Outros Recursos Agrícolas, Indústria Intensiva em Recursos Energéticos e Indústria Intensiva em Recursos Minerais
Indústria Intensiva em Trabalho ou Tradicional	Bens industriais de consumo não duráveis mais tradicionais: Couro e Calçado, Confeções, Têxteis, Cerâmico, Produtos Básicos de Metais, entre outros
Indústria Intensiva em Escala	Indústria Automobilística, Indústria Siderúrgica e Bens Eletrônicos de Consumo
Fornecedores Especializados	Bens de Capital sob Encomenda e Equipamentos de Engenharia
Indústria Intensiva em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Setores de Química Fina (produtos farmacêuticos, entre outros), Componentes Eletrônicos, Telecomunicação e Indústria Aeroespacial

Fonte: Holland e Xavier (2004).

Entre os grupos industriais descritos na taxonomia de Pavitt, optou-se pela análise da indústria intensiva em trabalho ou tradicional, a qual, segundo Pinheiro e Bonelli (2011), é caracterizada por uma produção que é fortemente influenciada pela infraestrutura e pela carga tributária, e as exportações deste grupo industrial são bastante sensíveis a variações na taxa de câmbio.

Dentre os setores que compõem o grupo da indústria intensiva em trabalho ou tradicional, Fligenspan et al. (2015) elencam 15 setores essenciais e que foram objeto de sua análise envolvendo o método *constant market share*. Esses setores são apresentados no Quadro 3.

O presente estudo buscou analisar especificamente a trajetória das exportações de três dos principais setores descritos no Quadro 3 (sejam eles calçados, móveis e vestuário), utilizando como ferramenta o método estrutural-diferencial.

Quadro 3 – Principais setores que compõem a indústria intensiva em trabalho

Indústria Intensiva em Trabalho: Principais Setores
Couro
Calçados
Produtos de Couro
Têxteis
Móveis
Produtos Cerâmicos
Armas, Munições e Equipamentos Militares
Vestuário
Talheres, serralherias e ferramentas manuais
Produtos de borracha
Joias e bijuterias
Instrumentos e aparelhos para medicina, odontologia, uso ortopédico e laboratorial
Vidros e produtos de vidro
Brinquedos, jogos e produtos esportivos
Edições

Fonte: Adaptado de Fligenspan et al. (2015).

Para a investigação da trajetória competitiva internacional da indústria intensiva em trabalho brasileira, mais especificamente dos três setores supracitados, o método estrutural-diferencial, para efeitos comparativos, foi aplicado ao Brasil e também aos cinco principais países exportadores em 2014. O Quadro 4 elenca os países analisados para cada setor exportador.

Quadro 4 – Setores e países investigados

	Setores		
	Calçadista	Vestuário	Móveis
Países	China	China	China
	Itália	Itália	Alemanha
	Vietnã	Vietnã	Itália
	Alemanha	Índia	Polônia
	Indonésia	Alemanha	Estados Unidos
	Brasil	Brasil	Brasil

O presente estudo analisou o desempenho das exportações dos países e respectivos setores observados no Quadro 4 entre os anos de 2000 e 2014, considerando que os ganhos com a intensa expansão do comércio mundial foram diferentes entre os países ao longo desse período.

O critério para a escolha dos países exportadores teve como base inicial o *ranking* das principais economias exportadoras de calçados, de móveis e de vestuário.

Assim, foi calculada a taxa média de crescimento anual das exportações dos países de acordo com os valores exportados ano a ano.

Como o Brasil está incluído entre as economias que mais contribuíram para as exportações da indústria calçadista, alcançando a décima nona posição no *ranking* de exportadores do setor no ano de 2014, cabe comparar sua performance competitiva internacional com o desempenho da China, da Itália, do Vietnã, da Alemanha e da Indonésia, que são os cinco primeiros países no *ranking* (desconsiderando os países que se enquadram como *trade hubs*). Os principais países exportadores deste setor industrial são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais países exportadores de calçados no período 2000-2014 e Brasil

País	Exportações totais de calçados (em bilhões de US\$)				Crescimento médio anual 2000-2014 (%)	Ranking 2014
	2000	2005	2010	2014		
China	9.467	18.434	33.665	53.836	13,2	1º
Itália	6.189	7.653	8.762	11.154	4,3	2º
Vietnã	1.454	3.039	5.123	10.318	15,0	3º
Bélgica*	1.414	2.516	3.658	5.565	10,3	4º
Alemanha	1.117	2.316	3.444	5.400	11,9	5º
Hong Kong*	6.135	5.828	5.244	4.014	-3,0	6º
Indonésia	1.605	1.348	2.429	3.972	6,7	7º
Holanda	746	1.494	2.412	3.554	11,8	8º
Espanha	1.805	2.041	2.450	3.507	4,9	9º
França	818	1.377	1.970	3.095	10,0	10º
Brasil	1.547	1.892	1.487	1.067	-2,6	19º
Total Mundo	41.238	60.161	88.726	131.529	8,6	-

*Não foi feito o efeito competitivo para os países, pois eles são considerados *trade hubs*.

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Nas exportações de móveis o destaque do Brasil foi menor durante o período de análise, se comparado à média do valor exportado pelo setor calçadista e sua posição no *ranking* de exportadores. Sua competitividade internacional foi comparada à dos cinco países que mais exportam móveis no mundo, que são a China, a Alemanha, a Itália, a Polônia e os Estados Unidos. A Tabela 2 apresenta o *ranking* dos países que mais exportam móveis, incluindo a posição do Brasil.

Tabela 2 – Principais países exportadores de móveis no período 2000-2014 e Brasil

País	Exportações totais de móveis (em bilhões de US\$)				Crescimento médio anual 2000-2014 (%)	Ranking 2014
	2000	2005	2010	2014		
China	3.582	13.534	33.112	52.113	21,1	1º
Alemanha	4.323	7.534	9.716	11.646	7,3	2º
Itália	8.212	10.371	10.096	11.320	2,3	3º
Polônia	2.091	5.184	6.906	9.666	11,6	4º
Estados Unidos	4.692	4.638	5.409	7.466	3,4	5º
México	3.161	4.362	4.078	7.165	6,0	6º
Vietnã	226	1.367	2.884	4.591	24,0	7º
Canadá	4.998	5.457	3.380	3.962	-1,6	8º
República Tcheca	750	1.823	2.102	3.120	10,7	9º
Malásia	1.554	1.977	2.462	2.433	3,3	10º
Brasil	484	990	744	658	2,2	33º
Total Mundo	56.486	88.514	115.101	155.194	7,5	-

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Referente às exportações de vestuário, o Brasil apresenta um desempenho muito inferior ao dos principais países exportadores. Para efeitos comparativos, o método estrutural-diferencial foi também aplicado para a análise da performance da China, da Itália, do Vietnã, da Índia, e da Alemanha. As posições dos principais países exportadores de vestuário e do Brasil no *ranking* constam na Tabela 3.

Tabela 3 – Principais países exportadores de vestuário no período 2000-2014 e Brasil

País	Exportações totais de vestuário (em bilhões de US\$)				Crescimento médio anual 2000-2014 (%)	Ranking 2014
	2000	2005	2010	2014		
China	31.048	62.747	107.181	157.450	12,3	1º
Itália	9.825	15.067	16.450	21.160	5,6	2º
Vietnã	1.794	4.313	8.813	17.606	17,7	3º
Índia	5.752	8.493	10.923	17.190	8,1	4º
Alemanha	5.878	10.519	14.113	17.008	7,9	5º
Hong Kong	19.678	21.861	18.557	15.759	-1,6	6º
Turquia	5.372	9.931	10.622	13.779	7,0	7º
Espanha	1.821	3.930	6.787	11.108	13,8	8º
França	4.631	7.413	8.780	10.260	5,8	9º
Holanda	1.991	3.268	5.350	8.202	10,6	10º
Brasil	267	360	203	185	-2,6	74º
Total Mundo	166.699	244.255	307.049	399.123	6,4	-

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Frente a essas considerações, a próxima seção apresenta os resultados da aplicação do método estrutural-diferencial junto aos setores e países mencionados no período de 2000 a 2014, visando identificar as causas de crescimento ou queda das exportações destas economias no comércio mundial, priorizando a análise comparativa com relação ao Brasil.

3.3 RESULTADOS DO MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL PARA AS EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS

A seguir são ilustrados os resultados da aplicação do método estrutural-diferencial à variação das exportações de calçados dos principais *players* mundiais do setor no período 2000-2014, sejam eles: China, Itália, Vietnã, Alemanha e Indonésia. Por fim, também são apresentados os resultados referentes ao caso do Brasil, que se encontra na 19ª posição no *ranking* de exportadores em 2014.

3.3.1 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da China

No período entre 2000 e 2014, a China configura como o país com melhor desempenho exportador referente a indústria calçadista, apresentando taxa média de crescimento anual de 13,2%. Suas exportações cresceram em praticamente todos os anos, chegando ao ápice em 2010 e 2011, com valores de aproximadamente US\$ 13,2 bilhões e US\$ 12,9 bilhões, respectivamente, após uma forte retração no ano de 2009, resultando na perda de quase US\$ -3,4 bilhões.

O resultado da aplicação do método estrutural-diferencial à variação das exportações da indústria calçadista chinesa ano a ano é apresentado na Tabela 4, que mostra que as principais causas de crescimento no período foram a expansão do comércio mundial e o efeito competitividade, cujos valores foram positivos e elevados em praticamente todos os anos, exceto em 2009, período no qual a contração do comércio mundial contribuiu de forma negativa, e em 2014, quando se observa a participação negativa do efeito competitividade. O efeito estrutural setorial (ou composição da pauta) e o efeito estrutural geográfico (ou distribuição dos mercados de destino) tiveram valores menores e inconstantes, alternando entre contribuições

positivas e negativas ao longo do período, embora somente o último tenha apresentado um acumulado negativo.

Tabela 4 – Decomposição do crescimento das exportações chinesas de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	730,3	258,8	-185,4	-316,7	973,6
2002	1.638,9	525,8	-1,8	54,4	1.060,6
2003	2.818,6	2.000,3	51,8	-150,6	917,0
2004	3.881,1	2.103,7	138,3	45,4	1.593,7
2005	5.136,7	2.841,3	219,1	213,9	1.862,4
2006	4.516,3	3.295,1	295,5	-84,7	1.010,5
2007	5.245,8	4.403,6	203,4	-242,7	881,5
2008	6.614,0	4.187,9	638,2	-119,6	1.907,5
2009	-3.378,9	-4.898,5	715,0	-33,7	838,2
2010	13.159,8	7.444,4	941,3	586,5	4.187,6
2011	12.189,8	9.694,3	339,4	-607,7	2.763,9
2012	6.590,5	2.183,3	1.438,3	389,1	2.579,8
2013	6.411,5	7.365,6	-1.075,5	-691,0	812,5
2014	5.365,5	8.462,3	178,4	134,8	-3.410,0
ACUMULADO 2001-2014	70.920,2	49.867,9	3.896,0	-822,6	17.978,8

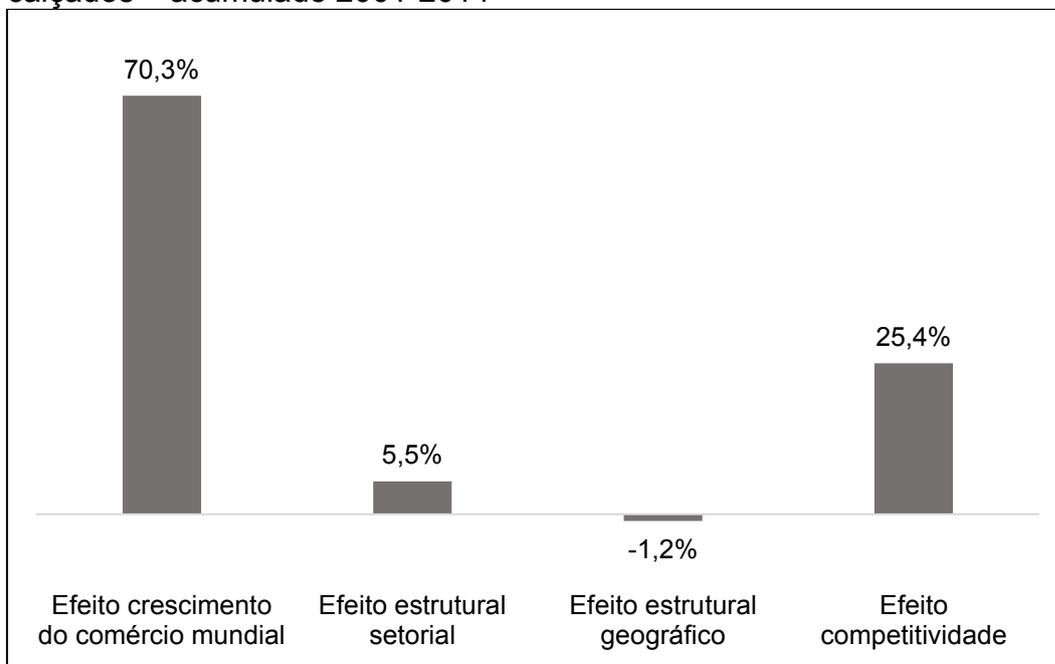
Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O Gráfico 1 resume o resultado da Tabela 4, mostrando a participação das fontes do crescimento das exportações chinesas de calçados no resultado acumulado do período 2001 a 2014.

Os dados deste gráfico reafirmam o destaque do elevado aumento do comércio mundial como principal fonte do crescimento das exportações de calçados chineses, bem como evidencia a contribuição significativa do efeito competitividade, o qual derivou mais de 25% da variação das exportações no período analisado. O efeito estrutural setorial mostrou-se uma fonte de crescimento positiva (embora baixa), o que, segundo Lima et al. (2015), pode ser explicado “[...] pela preponderância do setor de intensivos em trabalho na pauta total da China” (p.430), no qual se inclui a indústria calçadista. Já o efeito estrutural geográfico revelou-se uma fonte negativa reduzida,

quase neutra, indicando uma possível tendência de direcionamento das exportações a destinos com crescimento de importações abaixo da média mundial.

Gráfico 1 – Participação das fontes do crescimento das exportações chinesas de calçados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os resultados encontrados atestam a preponderância do desempenho exportador chinês frente aos demais países exportadores de calçados analisados, o que se confirma nas próximas subseções.

3.3.2 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da Itália

Entre as principais economias exportadoras de calçados no período entre 2000 e 2014, a Itália figura na segunda colocação. Contudo, sua taxa média de crescimento anual resultou em 4,3%, muito aquém a taxa de 13,2% da China. Suas exportações variaram positivamente na maioria dos anos, contando com o melhor desempenho em 2011, quando seu valor exportado foi de aproximadamente US\$ 1,6 bilhões. Entre os quatro anos que o setor contou com saldo negativo nas vendas externas do país, a maior queda ocorreu em 2009, cujas perdas ultrapassaram US\$ - 2,0 bilhões.

A Tabela 5 apresenta os dados referentes a variação das exportações de calçados da Itália e suas respectivas causas no período 2001-2014.

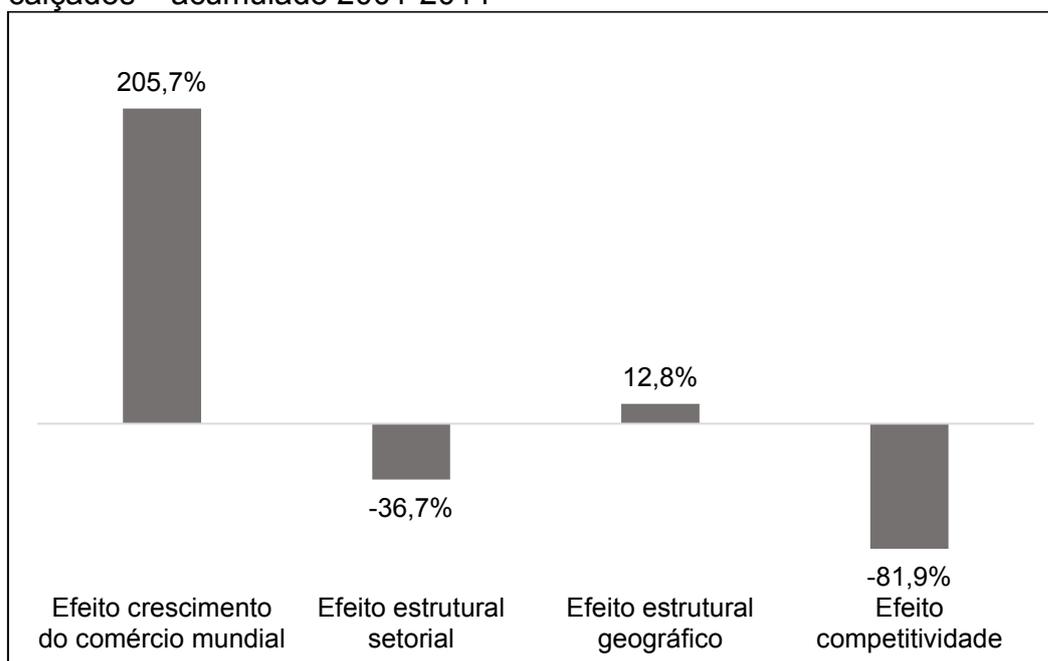
Tabela 5 – Decomposição do crescimento das exportações italianas de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	342,3	110,8	128,8	123,1	-20,5
2002	-30,2	226,0	-106,2	95,6	-245,7
2003	752,8	772,5	-1,3	94,5	-113,0
2004	537,3	776,5	-128,7	6,1	-116,7
2005	-138,4	940,7	-274,5	76,9	-881,4
2006	593,6	879,6	-182,7	56,5	-159,8
2007	1.466,4	1.094,3	120,1	191,5	60,6
2008	505,8	1.058,4	-199,1	111,1	-464,6
2009	-2.029,6	-1.111,2	-241,6	-68,1	-608,7
2010	573,1	1.463,1	-299,3	-215,7	-375,0
2011	1.619,3	1.549,3	113,7	89,9	-133,6
2012	-554,0	338,2	-441,6	76,8	-527,4
2013	889,2	983,4	175,8	75,4	-345,4
2014	437,2	1.133,3	-484,4	-79,2	-132,5
ACUMULADO 2001-2014	4.964,7	10.214,9	-1.820,9	634,3	-4.063,6

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A expansão do comércio mundial foi a principal causa do crescimento das exportações da indústria calçadista italiana durante praticamente todo o período analisado, com exceção do ano de 2009, quando a retração do comércio internacional contribuiu de modo negativo. O efeito estrutural geográfico apresentou contribuição instável ano a ano, mas obteve um resultado acumulado positivo, embora não muito significativo. Já o efeito competitividade foi o que mais contribuiu negativamente para o crescimento das exportações do setor na maioria dos anos analisados, assim como a composição da pauta que, em menor proporção, também contribuiu de modo instável e gerou um acumulado negativo. O Gráfico 2 sintetiza esses resultados.

Gráfico 2 – Participação das fontes do crescimento das exportações italianas de calçados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os dados do Gráfico 2 indicam que o crescimento das exportações de calçados da Itália no período de análise foi efeito quase exclusivo do aumento do comércio mundial⁶, com uma pequena contribuição da orientação geográfica das vendas externas, o que sugere que houve um direcionamento de suas vendas a destinos mais dinâmicos. O efeito estrutural setorial não colaborou para o crescimento das exportações do setor, mas o que mais contribuiu para as perdas foi o efeito competitividade.

3.3.3 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista do Vietnã

Apesar de o Vietnã figurar a terceira posição entre os países que mais exportam calçados no mundo, seu crescimento médio anual no período entre 2000 e 2014 foi de 15,0%, superando a taxa da China e das demais economias mencionadas

⁶ Cabe ressaltar que o crescimento do comércio mundial é a referência para estimar o desempenho exportador de um país no método estrutural-diferencial. Nesse sentido, sempre que as exportações do país crescerem a taxas inferiores à média mundial, o comércio mundial contribuirá em valor superior a variação do valor das exportações do país. Desse modo, a contribuição do efeito crescimento do comércio mundial será superior a 100%. Mas isso não implica que os outros três efeitos serão sempre negativos.

anteriormente como as principais exportadoras do setor. Suas exportações variaram de forma crescente ao longo do período, com exceção de 2009, quando as perdas foram de aproximadamente US\$ -700 milhões, e 2012, quando se observa uma redução relativa a metade do valor exportado no ano anterior.

A aplicação do método estrutural-diferencial à variação das exportações da indústria calçadista do Vietnã apresenta um resultado peculiar que se distingue dos demais países analisados, conforme pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 – Decomposição do crescimento das exportações vietnamitas de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014

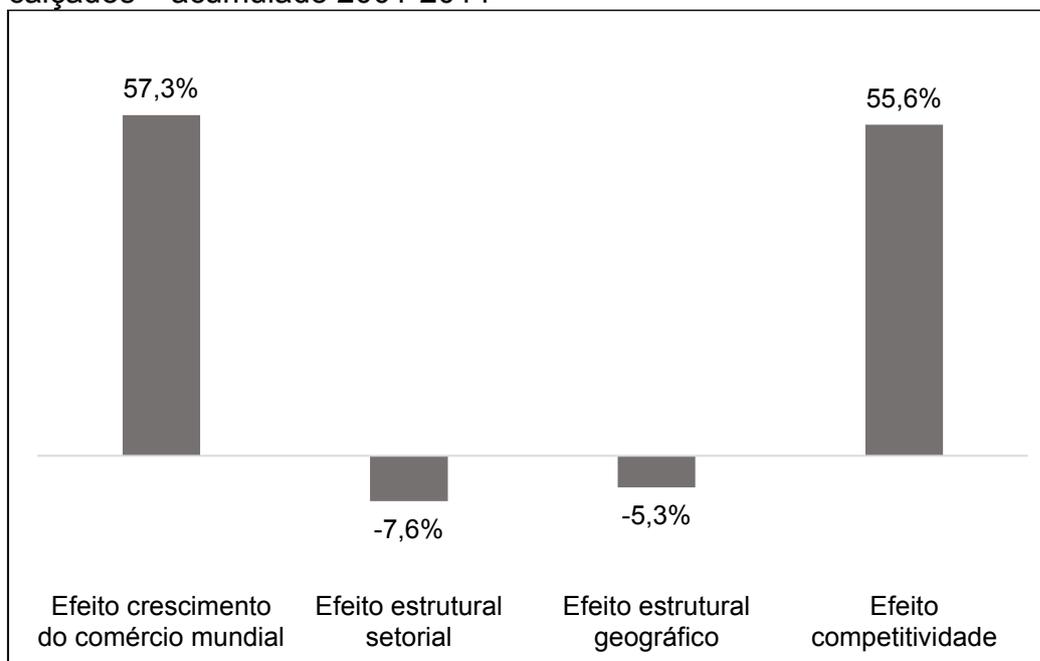
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	133,2	26,0	14,7	-37,1	129,7
2002	287,8	54,9	-74,3	-48,9	356,1
2003	385,3	222,8	23,4	-8,7	147,8
2004	431,3	242,0	-66,2	47,8	207,7
2005	347,3	325,0	-30,5	-96,8	149,7
2006	556,8	349,3	-46,2	-17,9	271,6
2007	403,5	477,2	-170,5	-89,7	186,6
2008	770,4	435,8	-56,0	9,5	381,0
2009	-698,6	-518,7	-452,7	-84,5	357,2
2010	1.052,1	727,4	-12,5	98,4	238,8
2011	1.426,1	905,9	-97,3	-58,8	676,3
2012	714,5	213,4	0,2	159,6	341,3
2013	1.132,7	726,9	-24,8	-234,1	664,8
2014	1.921,1	888,0	319,6	-108,2	821,7
ACUMULADO 2001-2014	8.863,7	5.075,9	-673,0	-469,4	4.930,2

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Assim como ocorreu na China e na Itália, bem como na Alemanha e na Indonésia (cuja análise são apresentadas nos tópicos a seguir), o efeito crescimento do comércio mundial incidiu significativamente sobre o crescimento das exportações de calçados do Vietnã no período 2000-2014, exceto em 2009. Contudo, diferentemente dos resultados dos outros quatro países, o efeito competitividade apresentou magnitude e contribuição similar à expansão do comércio mundial para o aumento das vendas externas, mantendo-se positivo durante todo o período

analisado. A alta magnitude desses dois efeitos compensou as perdas relativas ao efeito estrutural setorial e ao efeito estrutural geográfico. O Gráfico 3 sintetiza estas percepções.

Gráfico 3 – Participação das fontes do crescimento das exportações vietnamitas de calçados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

No acumulado 2000-2014 o efeito competitividade corresponde a uma parcela de aproximadamente 56% de contribuição para o crescimento das exportações de calçados do Vietnã, quase equiparando-se ao efeito da ampliação das trocas comerciais no mundo, que contribuiu em torno de 57%. Juntos, esses dois efeitos equilibraram as perdas dos demais componentes.

3.3.4 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da Alemanha

A Alemanha configurou-se como a quarta principal economia exportadora de calçados no mundo, apresentando uma taxa média de crescimento anual de 11,9% entre 2000 e 2014. Suas exportações de calçados variaram positivamente ao longo do período de análise, exceto em 2009 e 2012, quando as perdas anuais foram de US\$ -417,2 milhões e US\$ -578,1 milhões, respectivamente. Os maiores ganhos

foram em 2011, quando a soma do valor exportado corresponde praticamente ao dobro dos resultados anuais observados em 2008, 2013 e 2014.

As fontes do crescimento das exportações da indústria calçadista alemã e suas variações anuais são ilustradas na Tabela 7.

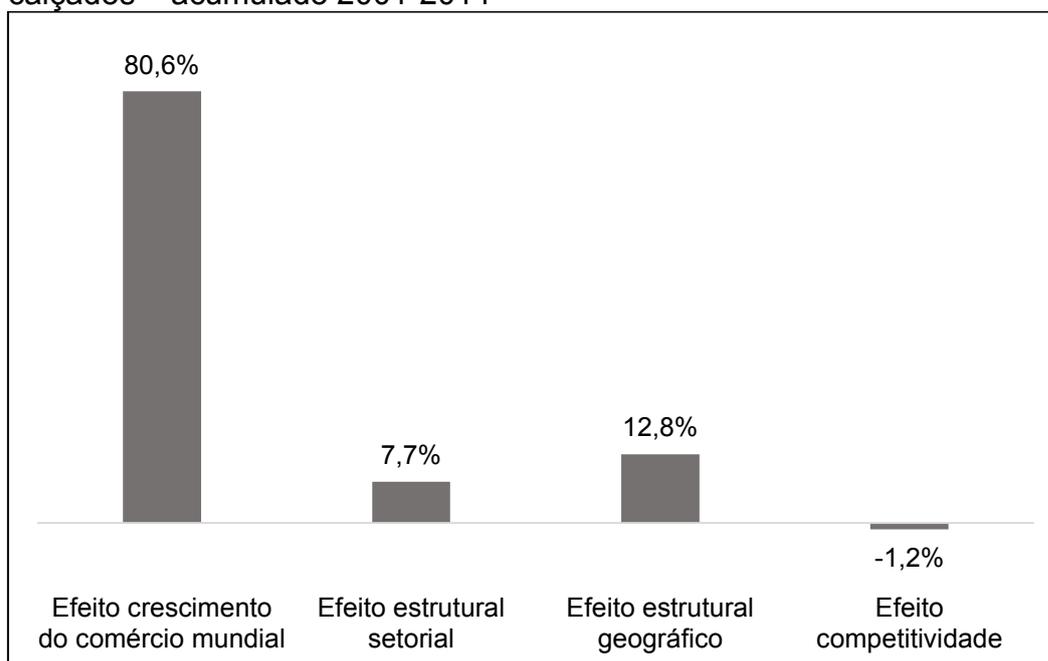
Tabela 7 – Decomposição do crescimento das exportações alemãs de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	70,7	20,0	5,4	48,6	-3,3
2002	329,9	41,1	6,8	60,6	221,4
2003	158,3	180,4	-18,6	70,1	-73,5
2004	346,2	179,5	8,1	49,7	109,0
2005	293,7	244,2	8,8	131,5	-90,8
2006	291,6	266,2	23,3	69,7	-67,6
2007	391,3	346,1	1,5	100,9	-57,2
2008	612,7	326,8	-24,1	63,6	246,3
2009	-417,2	-392,8	69,9	-38,5	-55,8
2010	248,9	570,8	41,8	-102,9	-260,7
2011	1.215,8	608,9	21,9	202,1	382,9
2012	-578,1	151,8	-173,1	-160,9	-395,9
2013	653,9	408,4	254,7	125,7	-134,9
2014	664,4	500,8	104,0	-69,9	129,6
ACUMULADO 2001-2014	4.282,1	3.452,1	330,3	550,2	-50,5

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Assim como observado nas análises da China e da Itália (e também identificado na análise da Indonésia apresentada a seguir), o efeito crescimento do comércio mundial foi o principal fator de contribuição positiva para o crescimento das exportações de calçados da Alemanha no acumulado do período, apresentando sentido negativo de contribuição somente em 2009. Os efeitos composição da pauta e distribuição dos mercados de destino também contribuíram positivamente no total do período, embora com menores proporções e oscilando ao longo dos anos. Já o efeito competitividade contribuiu negativamente em praticamente todos os anos, configurando-se como fonte negativa de crescimento das exportações do setor. O resultado acumulado 2001-2014 é ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Participação das fontes do crescimento das exportações alemãs de calçados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os dados deste gráfico destacam a expansão do comércio mundial como principal fonte do crescimento das exportações de calçados da Alemanha. Os efeitos estruturais geográfico e setorial também contribuíram positivamente para o aumento das exportações, indicando dinamismo do setor e orientação de suas exportações a mercados com crescimento de importações acima da média mundial. Apenas o efeito competitividade demonstrou ser uma fonte de crescimento negativa, embora pouco significativa.

3.3.5 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista da Indonésia

A Indonésia se encontra na quinta posição do *ranking* dos principais países exportadores de calçados, considerando o período de análise. Entretanto, sua taxa média de crescimento anual entre os anos de 2000 e 2014 foi de 6,7%, percentual pouco superior ao da Itália, e muito inferior ao da China, do Vietnã e da Alemanha. Suas exportações oscilaram positivamente ao longo de boa parte do período, apresentando melhores resultados em 2010 e 2011, quando os valores exportados foram de US\$ 740,4 milhões e US\$ 798,3 milhões, respectivamente.

Nos anos de 2001, 2002 e 2009 os saldos de vendas externas dos calçados indonésios foram negativos, sendo que as maiores perdas ocorreram em 2002, quando a queda resultou no valor de US\$ -131,0 milhões. As causas da variação das exportações de calçados da Indonésia estão decompostas ano a ano na Tabela 8.

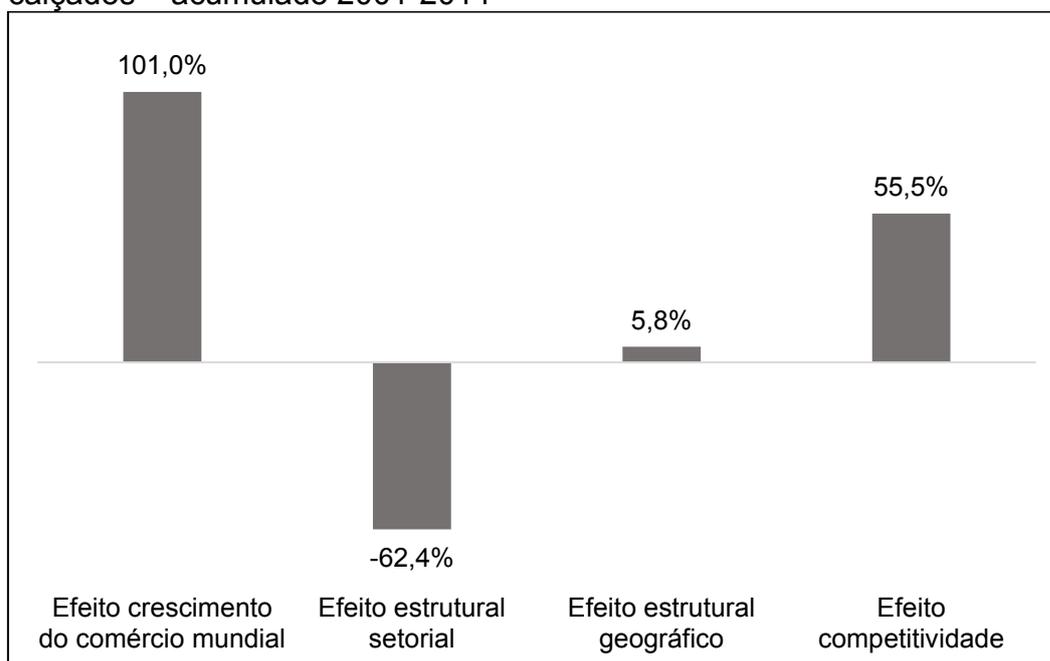
Tabela 8 – Decomposição do crescimento das exportações indonésias de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	-131,0	28,7	-23,0	-27,3	-109,3
2002	-359,0	51,0	-26,8	-23,0	-360,2
2003	28,4	132,5	5,2	-18,5	-90,7
2004	103,7	122,4	-10,2	-24,9	16,4
2005	101,2	150,6	14,8	7,1	-71,3
2006	166,2	155,0	-7,5	5,9	12,8
2007	52,4	201,0	-170,9	-13,6	35,9
2008	261,4	170,8	-7,0	68,1	29,5
2009	-140,1	-198,8	-255,8	-20,0	334,5
2010	740,4	301,6	-493,8	14,1	918,5
2011	798,3	429,4	-147,7	49,7	466,9
2012	220,1	105,1	120,5	187,9	-193,4
2013	308,0	344,9	-375,8	-46,9	385,7
2014	217,3	397,1	-99,4	-20,2	-60,2
ACUMULADO 2001-2014	2.367,3	2.391,4	-1.477,3	138,3	1.315,0

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O efeito da expansão do comércio mundial na evolução das exportações de calçados indonésios prevaleceu em praticamente todos os anos do período analisado. O sentido de contribuição dos demais efeitos foi instável ao longo dos anos, mas no acumulado 2001-2014, o efeito competitividade contribuiu positivamente e a composição da pauta negativamente, ambos de modo significativo. Os resultados são sintetizados e expostos no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Participação das fontes do crescimento das exportações indonésias de calçados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A parcela de participação do efeito comércio mundial aponta que as exportações calçadistas da Indonésia apenas acompanharam o crescimento do comércio mundial no período, mas os movimentos mais dinâmicos não foram os seus. Houve também enorme contribuição positiva do efeito competitividade, do qual decorreu mais da metade das exportações. Porém, a ampla participação negativa do efeito estrutural setorial indica que o setor é pouco dinâmico para o desempenho das exportações do país.

3.3.6 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria calçadista do Brasil

Entre 2000 e 2014 o Brasil ocupou a décima nona posição no *ranking* dos principais países exportadores de calçados, com uma taxa média de crescimento anual negativa de 2,6% no período. Suas exportações variaram de forma preocupante, com melhor desempenho em 2004, quando os ganhos foram de US\$ 261,9 milhões, e pior desempenho em 2009, quando as perdas foram de US\$ -521,3 milhões, com resultado negativo referente ao acumulado 2001-2014 no valor de US\$ 480,1 milhões.

As causas da variação das exportações da indústria calçadista brasileira estão decompostas na Tabela 9.

Tabela 9 – Decomposição do crescimento das exportações brasileiras de calçados (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	69,9	27,7	6,2	-35,4	71,4
2002	-166,2	56,0	28,0	-199,1	-51,2
2003	101,1	172,4	-16,8	-38,1	-16,4
2004	261,9	166,1	5,6	2,2	88,0
2005	77,5	219,0	-6,2	-82,7	-52,6
2006	-28,4	217,4	-15,3	92,4	-323,0
2007	48,6	247,2	31,4	-39,2	-190,8
2008	-30,4	208,3	-56,9	19,9	-201,7
2009	-521,3	-204,6	24,4	-61,0	-280,1
2010	127,0	243,0	27,6	45,4	-189,0
2011	-190,8	262,9	-35,6	46,6	-464,8
2012	-203,3	42,2	-31,4	-41,7	-172,4
2013	2,4	109,4	7,7	-21,5	-93,3
2014	-28,0	115,8	6,1	-63,1	-86,8
ACUMULADO 2001-2014	-480,1	1.882,9	-25,1	-375,1	-1.962,7

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

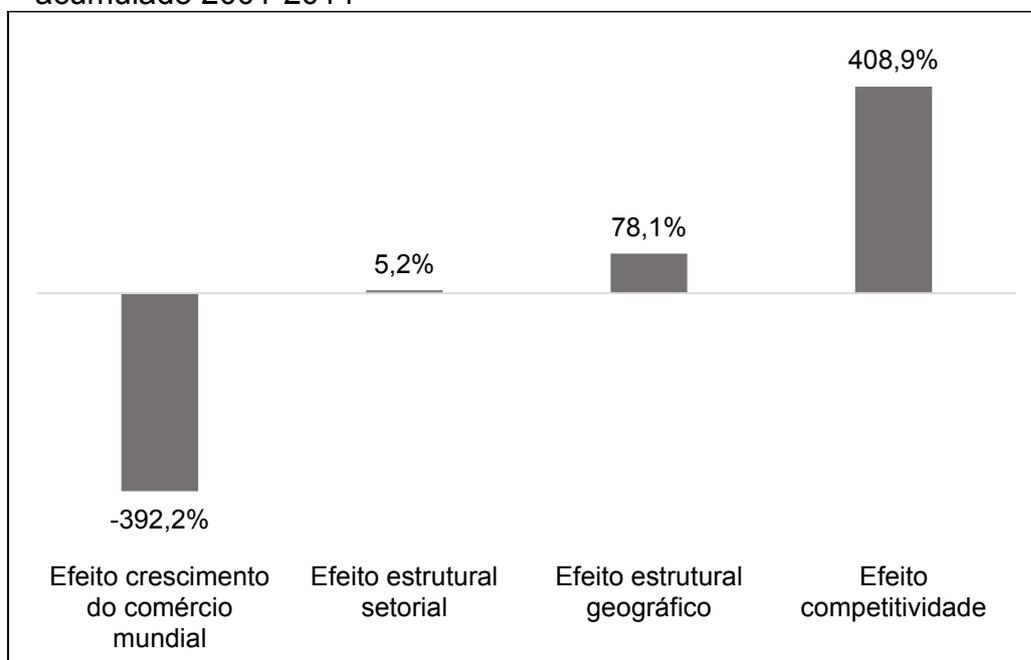
Os resultados encontrados com a aplicação do método estrutural-diferencial refletem uma situação distinta frente aos resultados encontrados dos demais países analisados.

Diferentemente das análises anteriores, as exportações de calçados brasileiros variaram negativamente na maior parte do período, resultando numa contração do valor no acumulado 2001-2014. Sendo assim, a participação de cada fonte de crescimento das exportações do setor inverte seu sentido de contribuição, refletindo numa caracterização de contribuição para a queda das exportações de calçados, como é ilustrado no Gráfico 6.

Como pode ser observado na Tabela 9, o efeito competitividade contribui negativamente para o crescimento das exportações em quase todos os anos do período, representando ser o principal fator de restrição ao desempenho exportador. Entretanto, o saldo negativo da variação das exportações indica que houve queda no

valor total exportado, sendo o efeito competitividade a principal fonte de contribuição para a queda das exportações de calçados brasileiros. Sob essa perspectiva, a distribuição dos mercados de destino e a composição da pauta também contribuíram para a queda das exportações em boa parte do período. O efeito competitividade, antes com contribuição positiva de ampla magnitude para o aumento das vendas externas em todos os anos (com exceção de 2009), muda seu sentido de contribuição, especificando uma contribuição para retração do valor exportado. O Gráfico 6 ilustra a retração das exportações no acumulado 2001-2014.

Gráfico 6 – Participação das fontes da queda das exportações brasileiras de calçados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os dados revelam que a principal fonte de queda das exportações brasileiras de calçados no período foi o efeito competitividade, considerado pela literatura como um resultado residual que abrange diversos fatores de esfera macroeconômica e de mudanças sistêmicas.

A expansão do comércio mundial, por sua vez, contribuiu negativamente (com proporção semelhante ao efeito competitividade) para a queda das exportações. Ao contribuir negativamente para a queda, esse componente representa a principal fonte de crescimento das exportações brasileiras de calçados no período.

A pequena participação do efeito comércio setorial indica que, no caso do Brasil, o setor demonstrou pouco dinamismo no comércio mundial. Já a significativa contribuição do efeito estrutural geográfico para a queda das exportações do setor indica que o país direcionou suas vendas externas para mercados importadores menos dinâmicos. A parcela negativa do efeito estrutural geográfico para o crescimento das exportações brasileiras de calçados pode estar relacionada a perdas de mercado para os países analisados anteriormente e para outros países que vêm melhorando seu desempenho exportador, seja competindo pelo fator preço (como no caso dos países asiáticos), ou competindo pela diferenciação do produto (como no caso das economias mais desenvolvidas).

Para melhor compreender os resultados do efeito estrutural geográfico, cabe complementar a análise com a forma com que foram evoluindo e se direcionando geograficamente as exportações brasileiras de calçados no decorrer do período. A Tabela 10 apresenta o dinamismo dos mercados importadores (países para onde as exportações são destinadas), comparando as exportações brasileiras às exportações mundiais por mercados de destino.

Tabela 10 – Evolução das exportações de calçados do Brasil e do mundo por mercados de destino – 2000 a 2014

Mercados de destino	Exportações do Brasil para os mercados (em milhões de US\$)		Crescimento médio anual (%)	Exportações mundiais para os mercados (em milhões de US\$)		Crescimento médio anual (%)
	2000	2014		2000	2014	
China	51,2	947,1	23,17	2.768,4	8.900,7	8,70
Itália	339,0	445,1	1,96	5.047,7	12.740,3	6,84
Estados Unidos	1.289,1	359,7	-8,71	21.853,1	39.985,8	4,41
México	14,0	368,7	26,35	1.213,1	2.832,2	6,24
Alemanha	54,5	219,6	10,47	5.748,6	15.440,1	7,31
Vietnã	0,7	172,3	47,62	500,0	2.151,9	10,99
China, Hong Kong SAR*	102,5	228,1	5,88	11.607,3	13.058,4	0,84
Argentina	144,0	133,0	-0,57	286,2	515,3	4,29
Hungria	2,6	74,8	27,03	461,2	1.077,4	6,25
República da Coreia	11,1	99,2	16,96	925,7	4.986,3	12,78

*SAR (Special Administrative Region).

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A análise dos dados mostra que as exportações brasileiras de calçados para a maior parte dos mercados de destino mencionados cresceram a taxas superiores à média de importações mundiais para estes destinos. Destaca-se o elevado aumento de calçados brasileiros exportados para o Vietnã, com crescimento médio anual entre 2000 e 2014 muito superior à média de importações mundiais dos mesmos bens pelo país. Hungria, México e China também importaram produtos brasileiros com taxas superiores às importações mundiais.

Contudo, a maior perda de mercado ocorreu nos Estados Unidos, onde as exportações brasileiras para o país resultaram numa queda média anual de -8,71% frente a um crescimento médio de importações mundiais de 4,41% para este destino. Também houve declínio das exportações brasileiras direcionadas a Argentina. A Tabela 11 apresenta os ganhos e perdas de *market share* do Brasil nestes países.

Tabela 11 – Evolução do *market share* das exportações de calçados brasileiros – 2000 a 2014

Mercados de destino	<i>Market share</i> das exportações de calçados brasileiros nos mercados de destino (%)						Variação do <i>market share</i> (%)
	2000	2003	2006	2009	2012	2014	
China	1,85	5,38	10,35	8,40	7,92	10,64	8,79
Itália	6,72	5,26	5,90	4,29	3,96	3,49	-3,22
Estados Unidos	5,90	5,27	3,74	1,79	0,91	0,90	-5,00
México	1,15	7,10	7,93	6,61	11,49	13,02	11,87
Alemanha	0,95	0,94	1,18	1,40	1,43	1,42	0,47
Vietnã	0,15	0,57	3,83	5,27	4,04	8,01	7,86
China, Hong Kong SAR*	0,88	1,56	2,21	1,48	1,68	1,75	0,86
Argentina	50,33	60,34	42,57	42,34	38,93	25,80	-24,53
Hungria	0,57	0,53	0,31	1,33	4,96	6,94	6,37
República da Coreia	1,20	1,18	2,38	1,17	1,56	1,99	0,79

*SAR (Special Administrative Region).

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O *market share* revela a competitividade das exportações de um país, sendo expressado na Tabela 11 como o resultado da divisão das exportações brasileiras de calçados para cada destino e as exportações mundiais dos mesmos bens para tais destinos. Os dados revelam que entre 2000 e 2014 o desempenho brasileiro foi superior à média mundial nas exportações para o México, China, Vietnã e Hungria

com variação positiva do *market share* de 11,87%, 8,79%, 7,86% e 6,37%, respectivamente.

As exportações brasileiras da indústria calçadista foram perdendo espaço na Itália a partir de 2001, retomando espaço em 2006, e novamente declinando sucessivamente a partir de 2008, resultando em perda de *market share* na proporção de -3,22% no total do período. Mas as maiores perdas foram nos mercados da Argentina e dos Estados Unidos.

Houve uma perda abrupta de *market share* do Brasil na Argentina, configurando uma queda de -24,53 pontos percentuais no período, sendo que o ápice das exportações brasileiras do setor para o país ocorreu em 2003 e as perdas sucessivas de mercado iniciaram em 2008, quando o *market share* foi de 40,77 pontos percentuais. Cabe ressaltar também as perdas de mercado nos Estados Unidos, onde o *market share* brasileiro foi declinando ano a ano a partir de 2001, chegando a 0,90 pontos percentuais em 2014, e resultando na variação do *market share* de -5,00% no total do período. De acordo com Abicalçados (2016), Estados Unidos e Argentina constituem os principais destinos das exportações do calçado nacional. Assim, a redução da demanda do produto brasileiro por esses dois mercados justifica grande parte da queda do valor das exportações.

Como o foco deste estudo é a análise das exportações brasileiras da indústria intensiva em trabalho, não cabe aqui destacar para quais países o Brasil perdeu ou ganhou *market share*. O que importa é que esses resultados ajudam a explicar a participação negativa do efeito estrutural geográfico para o crescimento das exportações brasileiras de bens da indústria calçadista.

Entretanto, a análise dos demais países permite algumas suposições. Os resultados observados através da aplicação do método estrutural-diferencial às exportações das indústrias calçadistas da China, da Itália, do Vietnã, da Alemanha e da Indonésia, cujos efeitos estruturais geográficos correspondem a -1,2%; 12,8%; -5,3%; 12,8%; 5,8%, respectivamente, supõe-se que o Brasil tenha perdido *market share* nos Estados Unidos e Argentina para a Itália, para a Alemanha e para a Indonésia. Também é possível supor que as exportações da indústria calçadista brasileira possam ter absorvido parte do *market share* antes conquistado pela China e pelo Vietnã nos mercados do México e da Hungria.

3.4 RESULTADOS DO MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL PARA AS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS

A presente seção mostra os resultados da aplicação do método estrutural-diferencial às exportações de móveis da China, da Alemanha, da Itália, da Polônia e dos Estados Unidos – principais países exportadores desses bens – no período de 2000 a 2014. Por último, são ilustrados os resultados referentes ao desempenho exportador do Brasil nesse período, país que assumiu a 33ª colocação no *ranking* de exportadores em 2014.

3.4.1 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da China

Assim como no caso da indústria calçadista, a China foi o país que mais exportou móveis entre os anos de 2000 a 2014, com uma taxa média de crescimento anual de 21,1%. Suas vendas externas geraram valores positivos em praticamente todos os anos analisados, apresentando melhor performance em 2012, quando o país exportou quase US\$ 11 bilhões. Nos anos de 2001 e 2014 as vendas externas contaram com os menores resultados, ainda que positivos, com magnitudes inferiores a US\$ 400 milhões. Apenas em 2009 as exportações de móveis chineses obtiveram desempenho negativo, resultando numa queda com valor próximo a US\$ -1.600 bilhões.

Tabela 12 – Decomposição do crescimento das exportações chinesas de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	398,5	-9,0	-26,5	-52,7	486,7
2002	1.403,2	292,1	-18,9	132,9	997,0
2003	1.941,4	839,9	-19,4	-76,0	1.196,8
2004	2.869,9	1.331,5	84,1	-72,7	1.527,0
2005	3.339,5	898,9	153,8	112,3	2.174,4
2006	3.644,1	1.429,4	200,9	108,5	1.905,3
2007	5.044,5	2.936,3	-95,2	-761,3	2.964,7
2008	4.832,5	1.710,6	478,6	-873,6	3.516,9
2009	-1.598,3	-4.955,2	301,8	130,6	2.924,5
2010	7.654,9	3.649,9	134,7	1.579,7	2.290,6
2011	5.004,6	4.165,7	62,7	-426,8	1.203,0
2012	10.828,1	3.642,1	1.387,3	2.573,7	3.225,1
2013	3.004,9	2.998,4	-396,4	815,6	-412,6
2014	162,9	2.257,9	-731,3	-1.096,8	-266,9
ACUMULADO 2001-2014	48.530,8	21.188,5	1.516,4	2.093,3	23.732,6

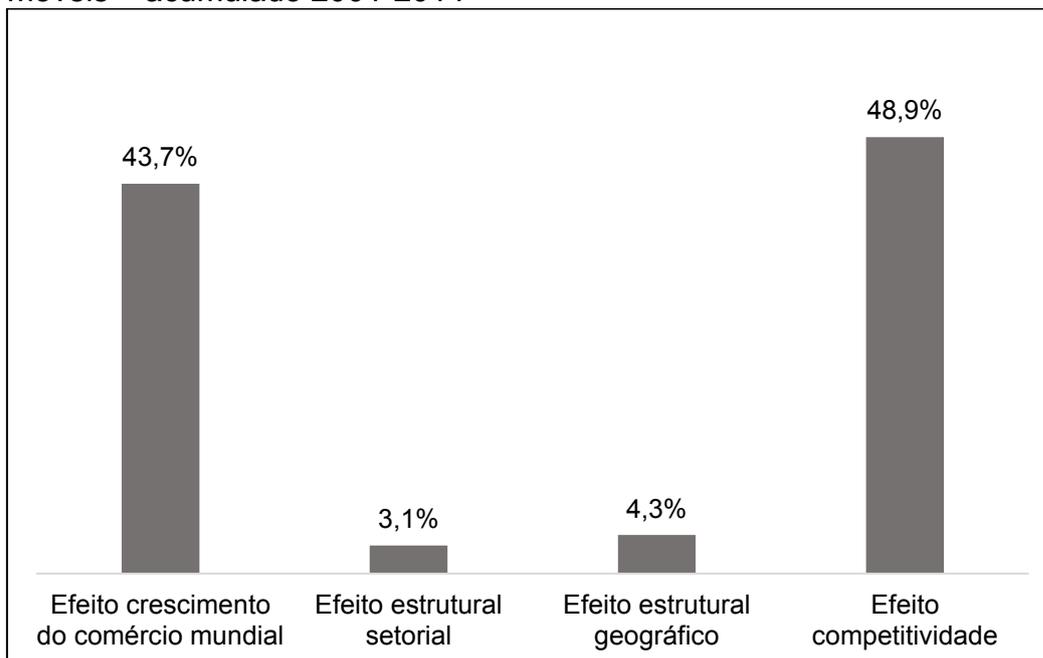
Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os resultados apresentados na Tabela 12 mostram que dois dos quatro componentes do crescimento das exportações chinesas de móveis foram negativos em apenas dois dos anos analisados. Porém, mesmo com oscilações ano a ano dos demais componentes, o saldo acumulado do período foi positivo para o efeito crescimento do comércio mundial, efeito estrutural setorial, efeito estrutural geográfico e efeito competitividade.

Cabe destacar a participação do efeito competitividade e do efeito crescimento do comércio mundial na variação acumulada das exportações chinesas de móveis entre 2000 e 2014, como exposto no Gráfico 7.

O efeito competitividade, com ampla magnitude, foi a principal fonte do crescimento das exportações no período. Também se destaca a expansão do comércio mundial, com magnitude similar, porém um pouco abaixo do efeito competitividade.

Gráfico 7 – Participação das fontes do crescimento das exportações chinesas de móveis – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os demais componentes também colaboraram positivamente para o crescimento das exportações de móveis chineses, embora com baixa magnitude.

3.4.2 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da Alemanha

A Alemanha se destaca como a segunda maior economia exportadora de móveis no mundo entre os anos de 2000 e 2014, apresentando taxa média de crescimento anual de 7,3%. As exportações de móveis do país variaram positivamente na maior parte do período, evidenciando seu melhor desempenho em 2011 com valor exportado de aproximadamente US\$ 3 bilhões. Somente nos anos de 2009 e 2012 ocorreram resultados negativos, quando as perdas foram de US\$ -1,7 bilhões e US\$ -1,6 bilhões, respectivamente.

Com ampla magnitude, expansão do comércio mundial demonstrou ser a principal fonte de crescimento das exportações alemãs de móveis ao longo do período, exceto em 2001 e 2009. Por outro lado, houve uma significativa participação negativa do efeito competitividade no acumulado 2001-2014, resultado de contribuições também negativas na maior parte do período. Os resultados do método

estrutural-diferencial aplicado às exportações alemãs de móveis são representados na Tabela 13.

Tabela 13 – Decomposição do crescimento das exportações alemãs de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014

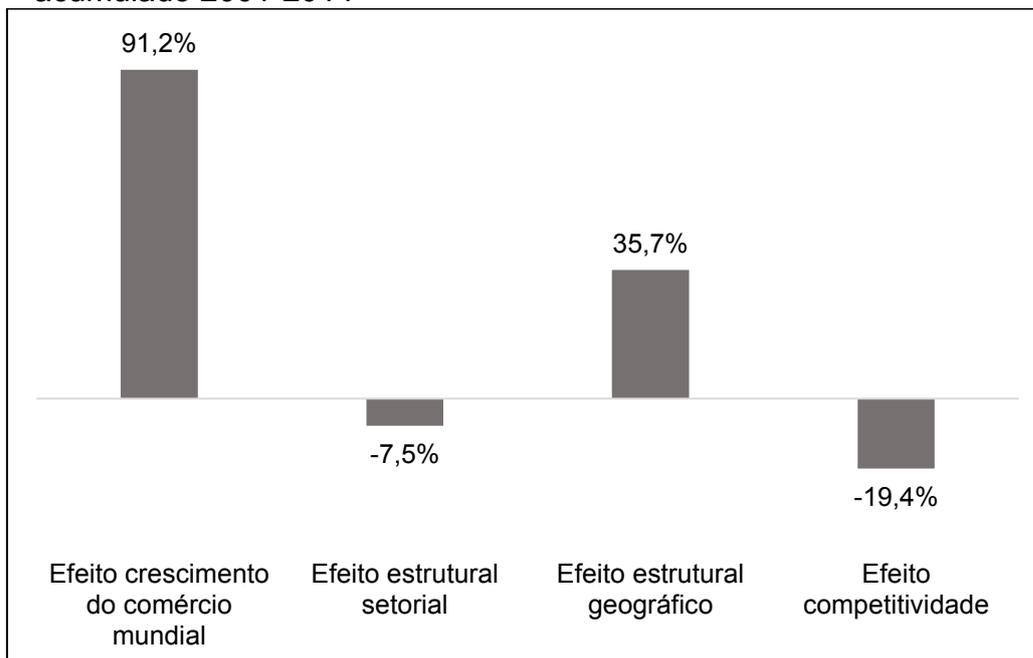
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	505,5	-101,3	-23,1	384,5	245,4
2002	699,3	404,1	-105,8	279,4	121,5
2003	1.110,3	1.171,0	-102,8	379,8	-337,7
2004	1.271,5	1.000,2	73,7	284,8	-87,2
2005	1.054,9	744,2	98,7	243,5	-31,5
2006	1.257,3	1.168,4	-106,9	577,3	-381,5
2007	1.859,8	1.468,4	-228,6	991,0	-371,0
2008	1.756,0	200,6	100,1	991,4	464,0
2009	-1.690,9	-2.078,5	-34,6	198,0	224,3
2010	412,0	1.458,4	-175,6	-207,3	-663,5
2011	2.688,1	2.199,8	-92,9	372,4	208,8
2012	-1.630,8	147,8	-494,2	-828,7	-455,6
2013	846,1	1.475,6	-85,1	227,3	-771,7
2014	991,6	890,4	344,0	80,7	-323,5
ACUMULADO 2001-2014	11.130,7	10.149,3	-833,3	3.974,1	-2.159,3

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A distribuição dos mercados de destino foi também um componente positivo para o crescimento das vendas internacionais do setor moveleiro da Alemanha em quase todos os anos, contribuindo numa proporção acumulada bastante significativa. A contribuição da composição da pauta manteve-se negativa na maioria dos anos, resultando numa parcela negativa não muito elevada no total do período.

O Gráfico 8 sintetiza a participação dos quatro efeitos no crescimento das exportações alemãs de móveis.

Gráfico 8 – Participação das fontes do crescimento das exportações alemãs de móveis – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A expansão do comércio mundial foi mais uma vez o efeito dominante, mas é importante destacar a participação de 35,7% do efeito estrutural geográfico na evolução das exportações de móveis da Alemanha. Esse percentual permite sugerir que, além de direcionar suas exportações a mercados que importam acima da média mundial, a indústria moveleira alemã pode estar absorvendo boa parte do *market share* antes detido pelos países concorrentes, e assim, ampliando sua competitividade internacional.

3.4.3 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da Itália

Entre os países analisados, a Itália foi a terceira economia que mais exportou móveis entre 2000 e 2014, apresentando taxa média de crescimento anual de 2,3% semelhante ao Brasil, cujo percentual foi de 2,2% no período. As exportações de móveis italianos variaram positivamente na maioria dos anos, demonstrando melhor desempenho em 2007 com valor exportado de quase US\$ 1.9 bilhões. Resultados negativos ocorreram em 2005, 2012, e principalmente 2009, quando as perdas ultrapassaram US\$ -3 bilhões.

Contrastando com a expansão do comércio mundial, cujos resultados positivos ocorreram em praticamente todos os anos, o efeito competitividade apresentou contribuição negativa para o crescimento das exportações de móveis italianos durante todo o período, conforme pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14 – Decomposição do crescimento das exportações italianas de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	24,4	-20,5	-6,0	163,1	-112,2
2002	279,1	604,5	11,6	17,5	-354,5
2003	1.043,3	1.328,5	-27,9	185,1	-442,3
2004	1.124,7	1.737,5	27,3	116,7	-756,8
2005	-312,7	942,0	76,6	-143,8	-1.187,5
2006	728,4	1.095,3	79,5	85,7	-532,0
2007	1.855,8	1.897,2	-295,7	473,8	-219,5
2008	532,4	997,2	58,7	586,5	-1.110,0
2009	-3.509,1	-2.470,2	223,4	-346,5	-915,8
2010	117,6	1.430,6	-200,1	-465,0	-647,9
2011	944,6	1.270,1	-15,5	76,0	-385,9
2012	-706,0	1.054,9	-116,9	-563,2	-1.080,7
2013	612,4	633,1	69,2	-98,7	8,9
2014	372,5	475,8	-140,1	134,6	-97,8
ACUMULADO 2001-2014	3.107,5	10.975,8	-255,9	221,7	-7.834,0

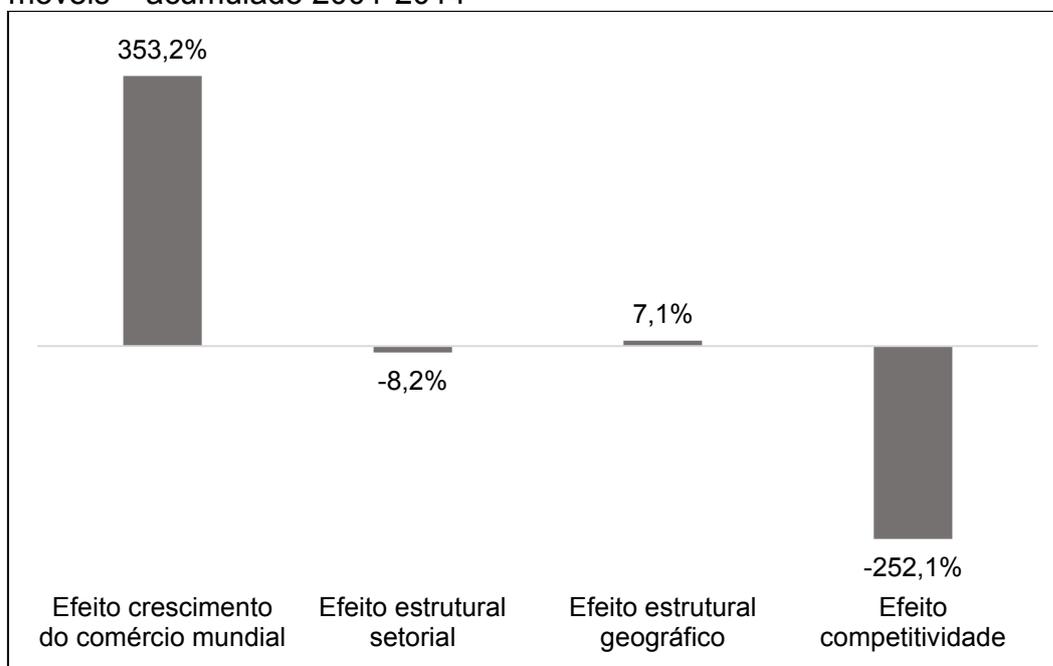
Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A escolha dos destinos das exportações também afetou positivamente as vendas externas do setor moveleiro da Itália na maioria dos anos analisados, embora com proporção acumulada pouco significativa. A composição da pauta deteve contribuição oscilante ao longo do período, mantendo resultados negativos entre os anos de 2010 a 2012. O Gráfico 9 ilustra a participação de cada componente na variação acumulada das exportações no período de análise.

Como na maioria dos casos analisados, a expansão do comércio mundial foi o elemento principal da variação das exportações de móveis italianos. Entretanto, é o efeito competitividade que merece atenção porque, além de apresentar resultados negativos em todos os anos, sua contribuição no acumulado do período (US\$ -7.834,0

bilhões) teve saldo de mais do que o dobro do valor exportado pelo setor italiano (US\$ 3.107,5 bilhões).

Gráfico 9 – Participação das fontes do crescimento das exportações italianas de móveis – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A ilustração do Gráfico 9 demonstra que toda a variação das exportações italianas de móveis no período decorreu praticamente da expansão do comércio mundial e que o efeito competitividade contribuiu com ampla magnitude negativa para o crescimento das vendas externas.

3.4.4 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis da Polônia

A Polônia se encontra na quarta posição do *ranking* dos países que mais exportaram móveis no mundo em 2014. Com um crescimento médio anual de 11,6% no período de 2000 a 2014, as exportações polonesas variaram negativamente somente em 2009 (quando ocorreu a maior perda) e 2012, resultando em saldos negativos de US\$ -1.570 bilhões e US\$ -661 milhões, respectivamente.

No caso das exportações da indústria moveleira da Polônia, a Tabela 15 indica que as principais fontes de crescimento no período de análise foram o crescimento do

comércio mundial e o efeito competitividade, cujos valores mostraram-se positivos e de significativa magnitude em quase todos os anos. Os demais efeitos apresentaram proporções de contribuição menores e com sentido alternado (positivo ou negativo) ao longo do período.

Tabela 15 – Decomposição do crescimento das exportações polonesas de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014

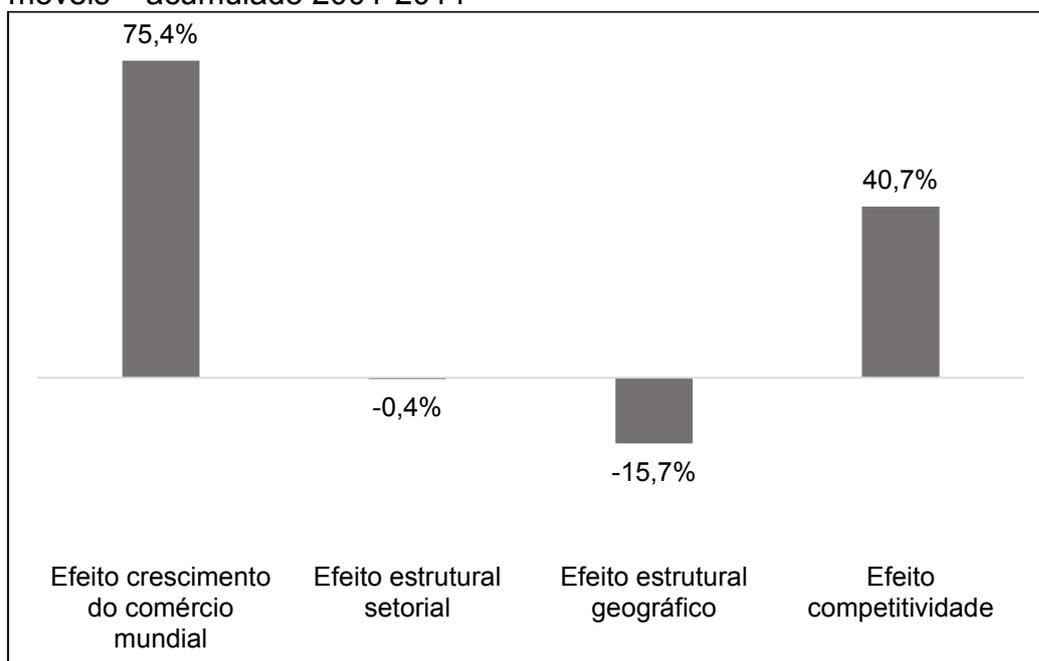
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	295,3	-5,2	27,4	19,4	253,8
2002	346,4	175,2	35,2	-67,7	203,7
2003	936,4	426,4	49,6	91,9	368,5
2004	994,5	667,0	16,0	-38,0	349,5
2005	520,7	411,2	-56,8	-95,0	261,3
2006	594,4	547,6	-48,0	-106,1	201,0
2007	1.229,6	987,8	-118,3	173,8	186,3
2008	886,4	539,5	-131,3	165,3	312,9
2009	-1.569,8	-1.446,0	119,7	-94,7	-148,8
2010	580,8	906,9	76,9	-567,0	164,0
2011	1.360,9	868,8	-8,2	75,3	425,0
2012	-661,2	789,9	-259,6	-740,5	-451,0
2013	996,6	465,9	56,4	-42,9	517,2
2014	1.063,9	373,9	213,6	39,2	437,2
ACUMULADO 2001-2014	7.574,8	5.708,7	-27,5	-1.187,0	3.080,6

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O Gráfico 10 sintetiza estes resultados, apresentando a participação das fontes de crescimento das exportações polonesas de móveis entre os anos 2000 e 2014.

Os dados ilustrados no gráfico confirmam a predominância do crescimento do comércio mundial entre as os componentes que configuram a evolução das exportações de móveis poloneses. Destaca-se também o efeito competitividade, do qual decorreu mais de 40% da variação das exportações no período de análise.

Gráfico 10 – Participação das fontes do crescimento das exportações polonesas de móveis – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O efeito estrutural setorial apresentou um saldo acumulado negativo, mas com contribuição quase nula, frente aos demais efeitos. Já o efeito estrutural geográfico contribuiu negativamente para o crescimento das exportações com proporção acumulada um pouco maior.

3.4.5 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis dos Estados Unidos

A quinta posição no *ranking* dos países considerados os principais exportadores de móveis no mundo, entre 2000 e 2014, pertence aos Estados Unidos. Contudo, entre as economias selecionadas, o país apresentou a terceira menor taxa de crescimento das exportações no período, com uma média anual de 3,4%, superior à taxa de 2,3% da Itália e aos 2,2% do Brasil (analisado a seguir). Suas exportações de móveis apresentaram resultados negativos entre 2001 e 2003, atingindo o pior resultado em 2009, quando as perdas foram de US\$ -1.235,0 bilhões. No ano seguinte, as exportações voltaram a crescer, alcançando o melhor resultado do período com o valor de US\$ 1.010,0 bilhões.

Entre os anos de 2000 e 2014, as exportações de móveis dos Estados Unidos atingiram saldo equivalente a US\$ 2.774,4 bilhões, com contribuição positiva da expansão do comércio mundial em quase todo o período, e contribuições oscilantes dos demais componentes do crescimento, conforme indica a Tabela 16.

Tabela 16 – Decomposição do crescimento das exportações estadunidenses de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014

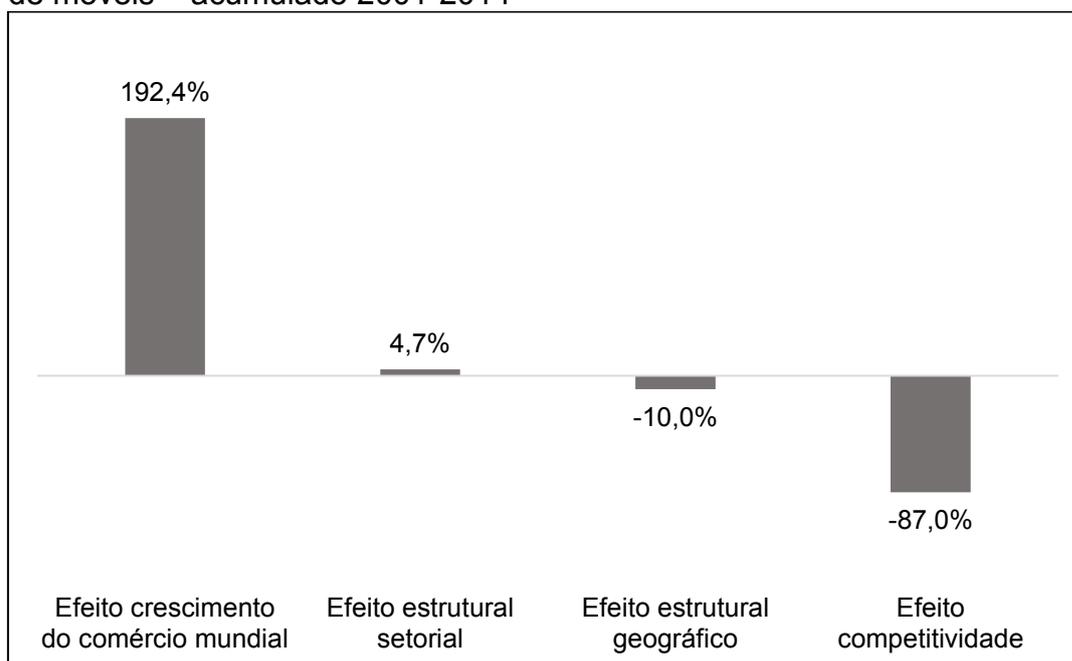
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	-452,8	-11,7	58,7	-270,9	-229,0
2002	-337,4	311,1	-35,5	-316,6	-296,4
2003	-20,2	608,6	37,4	-466,4	-199,8
2004	506,3	705,5	20,2	-15,6	-203,8
2005	250,6	386,9	-30,9	112,2	-217,5
2006	459,1	489,8	-48,0	77,1	-59,8
2007	395,4	871,3	-110,0	-90,8	-275,1
2008	141,1	422,8	28,1	3,7	-313,5
2009	-1.235,0	-1.031,8	-123,2	6,7	-86,7
2010	1.010,0	630,6	117,8	340,9	-79,3
2011	474,5	680,4	75,7	-168,4	-113,2
2012	769,9	562,2	29,5	677,0	-498,7
2013	340,2	407,6	30,4	-204,7	106,9
2014	472,7	304,0	79,0	38,4	51,3
ACUMULADO 2001-2014	2.774,4	5.337,1	129,2	-277,4	-2.414,6

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O efeito competitividade, por sua vez, demonstrou ser o principal fator crítico, com sentido negativo de contribuição para o crescimento das exportações em praticamente todos os anos, exceto em 2013 e 2014, somando no acumulado 2001-2004 o valor de US\$ -2.414,6 bilhões.

O Gráfico 11 expõe a participação de cada efeito no crescimento das exportações de móveis dos Estados Unidos entre 2000 e 2014 e indica que, como na maioria dos casos expostos, a expansão do comércio mundial foi o fator predominante no aumento das vendas externas. Não menos importante foi a contribuição negativa do efeito competitividade, responsável por quase -90% do total do crescimento das exportações.

Gráfico 11 – Participação das fontes do crescimento das exportações estadunidenses de móveis – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Menor destaque é direcionado aos efeitos estrutural geográfico e estrutural setorial, cujas contribuições (negativa e positiva, respectivamente) foram de baixa magnitude no acumulado do período.

3.4.6 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de móveis do Brasil

O Brasil ocupou o trigésimo terceiro lugar no *ranking* dos países que mais exportaram móveis entre 2000 e 2014 e registrou seu crescimento das exportações do produto a uma taxa média de 2,2% ao ano. Mesmo apresentando um saldo acumulado positivo no período, as exportações variaram negativamente na maioria dos anos analisados, cujo período crítico foi em 2009, quando as perdas foram de US\$ -270,5 milhões.

Conforme se observa na Tabela 17, somente os efeitos crescimento do comércio mundial e distribuição dos mercados de destino tiveram maior ocorrência de resultados positivos na decomposição da variação das exportações brasileiras de móveis entre os anos 2000 e 2014.

Tabela 17 – Decomposição do crescimento das exportações brasileiras de móveis (em milhões de US\$) – 2001-2014

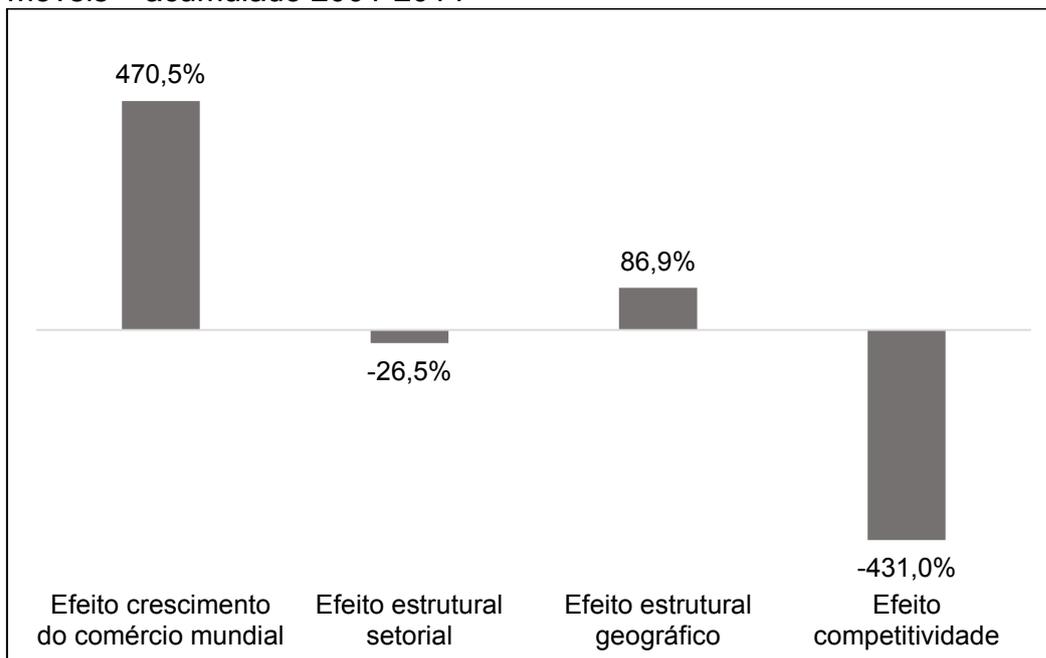
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	-5,5	-1,2	-1,7	-23,1	20,5
2002	52,9	35,2	11,7	-66,6	72,7
2003	129,7	83,0	-2,8	-4,9	54,4
2004	279,7	120,2	0,5	27,8	131,1
2005	48,9	83,0	-6,0	25,7	-53,8
2006	-45,7	104,6	-3,2	26,3	-173,4
2007	26,8	161,4	-11,7	14,4	-137,3
2008	-20,3	74,8	-23,1	53,4	-125,4
2009	-270,5	-174,2	20,0	-13,7	-102,7
2010	63,8	97,6	-11,9	41,5	-63,3
2011	-31,5	93,6	-18,3	46,4	-153,2
2012	-21,4	68,1	-21,9	49,8	-117,5
2013	-21,6	42,4	-2,2	-14,5	-47,3
2014	-11,7	29,1	24,6	-11,6	-53,9
ACUMULADO 2001-2014	173,8	817,5	-46,0	151,1	-748,8

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Enquanto o crescimento do comércio mundial foi o principal fator de contribuição positiva para a expansão das vendas externas (apresentando resultados negativos somente em 2001 e 2009), o efeito competitividade demonstrou ser um fator agravante para perdas no valor exportado de móveis, com resultados negativos contínuos desde o ano de 2005 até 2014, convergindo para um saldo negativo que superou em mais de quatro vezes a variação total no valor exportado pelo setor brasileiro.

Contribuição negativa na maioria dos anos analisados também teve a composição da pauta, gerando um saldo negativo, porém em proporção muito menor do que o efeito competitividade. O efeito estrutural geográfico (ou distribuição dos mercados de destino), por sua vez, contribuiu positivamente para o crescimento das exportações na maior parte do período. Contudo, com magnitude relativa muito inferior aos efeitos crescimento do comércio mundial e competitividade no acumulado 2001-2014. Estes resultados estão sintetizados no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Participação das fontes do crescimento das exportações brasileiras de móveis – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O Gráfico 12 ilustra e confirma a contribuição positiva de elevada magnitude do efeito crescimento do comércio mundial na expansão das vendas externas de móveis brasileiros, e também reafirma a enorme amplitude negativa (com proporção semelhante ao crescimento do comércio mundial) do efeito competitividade como fonte do crescimento das exportações no período.

A Tabela 18 complementa a análise do método estrutural-diferencial no que diz respeito ao efeito estrutural geográfico, comparando a evolução das exportações brasileiras e mundiais de móveis por mercados de destino.

Tabela 18 – Evolução das exportações de móveis do Brasil e do mundo por mercados de destino – 2000 a 2014

Mercados de destino	Exportações do Brasil para os mercados (em milhões de US\$)		Crescimento médio anual (%)	Exportações mundiais para os mercados (em milhões de US\$)		Crescimento médio anual (%)
	2000	2014		2000	2014	
Estados Unidos	131,4	131,7	0,02	19.531,7	41.406,1	5,51
Reino Unido	47,0	96,6	5,28	3.516,9	8.203,3	6,24
Argentina	84,6	84,8	0,02	187,2	240,1	1,80
Peru	0,8	41,6	33,02	25,3	213,0	16,45
Uruguai	23,9	41,7	4,06	44,4	105,0	6,34
Bolívia	1,4	38,3	26,90	10,8	71,5	14,44
Chile	6,0	31,0	12,49	71,2	406,7	13,25
Paraguai	2,7	29,8	18,65	6,8	52,8	15,73
Alemanha	42,8	23,2	-4,29	5.969,6	14.715,8	6,66
França	90,3	22,2	-9,55	3.411,6	7.621,9	5,91

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Entre os anos de 2000 e 2014, as exportações brasileiras de móveis obtiveram crescimento médio anual superior à média anual mundial em apenas três dos mercados importadores elencados. A maior taxa de crescimento brasileira corresponde aos produtos destinados ao Peru com 33,02% frente a taxa média de crescimento mundial de 16,45% das exportações de móveis para o país no período. A Bolívia também demonstra ser um forte mercado importador de móveis brasileiros, configurando uma taxa de crescimento média anual de importações do Brasil de 26,90% e taxa de 14,44% de importações dos outros países. Já as vendas destinadas ao Paraguai cresceram em proporção menor, mas ainda assim superior às vendas mundiais para este mercado.

A maior queda das exportações da indústria moveleira do Brasil foi dos produtos destinados a França, onde as perdas no período foram de -9,55 pontos percentuais. Também houve perda no mercado alemão, resultando numa queda média anual de -4,29 pontos percentuais. As importações de móveis do Brasil nos

Estados Unidos foram crescentes até o ano de 2005, mas no ano seguinte iniciaram uma queda sucessiva que resultou numa taxa média anual de crescimento quase nula. A evolução do *market share* das exportações brasileiras de móveis nos mercados de destino é apresentada na Tabela 19.

Tabela 19 – Evolução do *market share* das exportações de móveis brasileiros – 2000 a 2014

Mercados de destino	<i>Market share</i> das exportações de móveis brasileiros nos mercados de destino (%)						Variação do <i>market share</i> (%)
	2000	2003	2006	2009	2012	2014	
Estados Unidos	0,67	1,33	1,15	0,54	0,29	0,32	-0,35
Reino Unido	1,34	1,42	1,52	1,31	1,02	1,18	-0,16
Argentina	45,18	42,26	49,04	39,53	45,16	35,33	-9,86
Peru	3,03	15,05	17,53	15,88	17,97	19,54	16,50
Uruguai	53,84	49,88	48,70	43,46	39,65	39,73	-14,11
Bolívia	12,62	23,54	32,30	35,27	49,35	53,65	41,03
Chile	8,38	21,64	25,77	16,60	9,53	7,62	-0,75
Paraguai	39,85	55,31	64,50	64,53	59,49	56,50	16,65
Alemanha	0,72	0,46	0,36	0,49	0,24	0,16	-0,56
França	2,65	2,31	1,55	1,25	0,47	0,29	-2,36

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Quanto à evolução do *market share* do Brasil nos mercados de destino, o maior ganho ocorreu na Bolívia, com variação de 41,03 pontos percentuais no período, com ligeiras reduções nos ganhos apenas em 2005 e 2012. A participação do Brasil no Paraguai e no Peru foi de 16,65 e 16,50 pontos percentuais respectivamente, sendo que no Paraguai o *market share* foi oscilante ao longo do período, e no Peru a evolução positiva foi constante até 2008, passando a oscilar a partir do ano seguinte.

As maiores perdas de *market share* da indústria de móveis brasileiros foram registrados no Uruguai (-14,11 pontos percentuais) e na Argentina (-9,86 pontos percentuais). As vendas de móveis brasileiros também perderam espaço na França, no Chile, na Alemanha, nos Estados Unidos e no Reino Unido, embora com variações mais discretas no período de análise. Estes dois últimos países são apontados por Galinari et al. (2013) como os principais destinos do móvel brasileiro, seguidos por Argentina e Peru. De acordo com IEMI (2015), as perdas de *market share* nos mercados norte-americano e europeu são decorrentes da crise internacional e do

crescimento da concorrência asiática. Isso impôs a necessidade de uma reorientação geográfica dos móveis exportados pelo Brasil, que passou a concentrar mais as suas vendas nos mercados da América Latina.

Os resultados decorrentes da análise da evolução das exportações de móveis brasileiros e mundiais por mercados de destino e os ganhos de *market share* do Brasil auxiliam na explicação da significativa participação positiva do efeito estrutural geográfico para o crescimento das exportações brasileiras de bens da indústria moveleira.

Em termos comparativos, a aplicação do método estrutural-diferencial junto às exportações de móveis brasileiros e dos demais países analisados indica que as vendas externas do setor foram direcionadas aos mercados mais dinâmicos, já que o efeito estrutural geográfico contribuiu em maior proporção para o crescimento das exportações de móveis do Brasil (86,9%) do que na Alemanha (35,7%), na Itália (7,1%) e na China (4,3%). Os Estados Unidos e a Polônia foram os únicos países analisados que contaram com participação negativa deste efeito para o crescimento de suas exportações de móveis, com resultados de -10,0% e -15,7%, respectivamente.

Pode-se considerar que, por uma questão de proximidade geográfica, as exportações da indústria moveleira do Brasil tenham detido um índice elevado de *market share* na Bolívia, no Paraguai e no Peru. Enquanto o Brasil tem a vantagem logística, a distância regional dificulta a entrada dos demais países analisados nesses mercados.

3.5 RESULTADOS DO MÉTODO ESTRUTURAL-DIFERENCIAL PARA AS EXPORTAÇÕES DE VESTUÁRIO

Esta seção apresenta os resultados da aplicação do método estrutural-diferencial às exportações de artigos de vestuário, no período 2000-2014, dos principais *players* globais do setor, que são a China, a Itália, o Vietnã, a Índia e a Alemanha. Finalmente, também são mostrados os resultados referentes ao caso do Brasil, que se encontra na 74ª posição no *ranking* de exportadores em 2014.

3.5.1 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da China

Assim como ocorre nos setores de calçados e de móveis, a China também é o país líder mundial de exportação no setor de vestuário⁷ e apresentou uma taxa média de crescimento anual de 12,3% no período entre 2000 e 2014. Suas exportações de vestuário variaram positivamente em praticamente todos os anos analisados, demonstrando melhor desempenho em 2010 e 2011 com resultados próximos a US\$ 20 bilhões em cada um destes anos. A queda das exportações ocorreu em 2009, gerando perdas de aproximadamente US\$ -11 bilhões.

A decomposição da variação das exportações chinesas de vestuário exposta na Tabela 20 indica que as principais fontes de crescimento foram a expansão do comércio mundial e o efeito competitividade, ambos com ampla magnitude, compensando o saldo acumulado negativo da distribuição dos mercados de destino.

Tabela 20 – Decomposição do crescimento das exportações chinesas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014

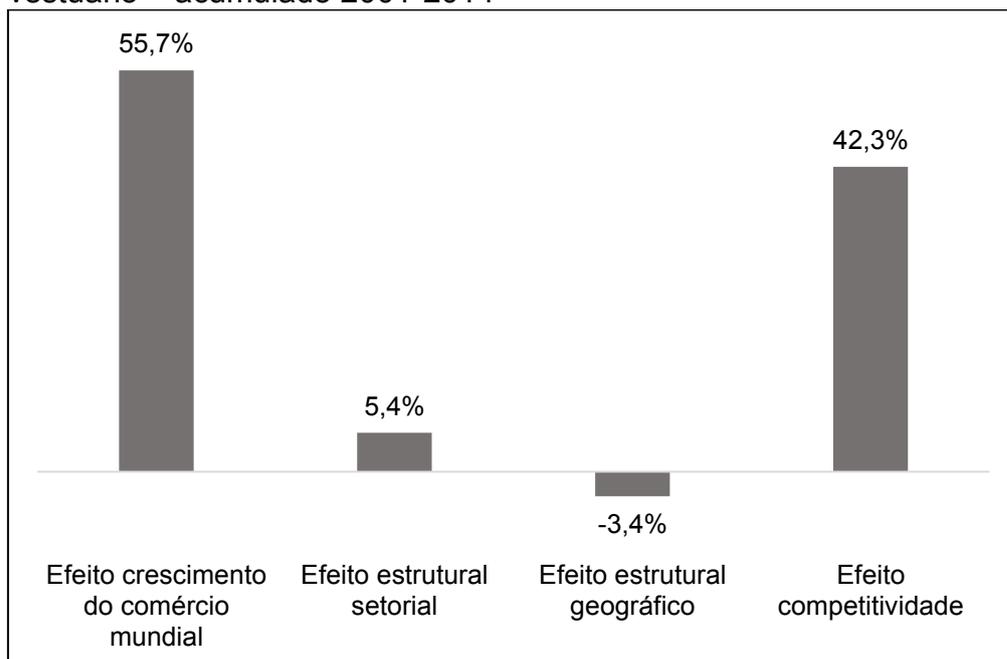
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	296,7	-535,0	-15,2	-73,7	920,7
2002	4.046,0	1.984,6	-38,8	-369,8	2.470,1
2003	9.800,3	5.851,7	843,8	378,7	2.726,1
2004	8.529,0	5.517,2	-36,3	666,7	2.381,3
2005	9.027,0	4.224,4	-769,5	-4.121,8	9.693,9
2006	17.104,0	6.969,5	-592,3	2.088,2	8.638,5
2007	15.962,8	9.956,8	1.911,8	-2.370,9	6.465,1
2008	3.470,5	1.409,3	-65,2	-1.390,5	3.516,8
2009	-11.505,9	-13.406,7	1.306,4	-2.539,2	3.133,6
2010	19.402,4	9.343,4	1.992,6	1.674,6	6.391,8
2011	19.756,5	16.705,7	2.955,8	436,1	-341,2
2012	6.011,4	1.116,5	883,6	3.645,1	366,2
2013	16.338,3	12.931,6	1.883,8	-884,1	2.407,0
2014	8.164,3	8.299,0	-3.413,7	-1.408,6	4.687,5
ACUMULADO 2001-2014	126.403,0	70.368,2	6.846,9	-4.269,3	53.457,3

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

⁷ Segundo SIS (2014), a China detém quase 40% do mercado do setor.

Os efeitos estruturais setoriais (composição da pauta) e estrutural geográfico (distribuição dos mercados de destino) apresentaram contribuições variáveis ao longo dos anos analisados, com saldo acumulado 2001-2014 de baixas magnitudes (positiva para o primeiro efeito e negativa para o segundo). O Gráfico 13 sintetiza tais resultados.

Gráfico 13 – Participação das fontes do crescimento das exportações chinesas de vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A expansão do comércio mundial foi a fonte dominante do crescimento das exportações chinesas de vestuário, mas cabe ressaltar o elevado grau de contribuição do efeito competitividade, o qual foi responsável por quase metade das exportações do período de análise.

3.5.2 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da Itália

A Itália é o segundo país que mais exportou itens de vestuário no mundo em 2014, apresentando taxa de crescimento média anual de 5,6% entre 2000 e 2014. Suas exportações variaram de forma positiva no total do período, resultando em perdas somente em 2009 e 2012, sendo que em 2009 as perdas superaram qualquer um dos ganhos anuais, com saldo na ordem de US\$ -4.781,4 bilhões.

A Tabela 21 mostra a primazia do efeito crescimento do comércio mundial como principal causa do crescimento das exportações da indústria de vestuário da Itália.

Tabela 21 – Decomposição do crescimento das exportações italianas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014

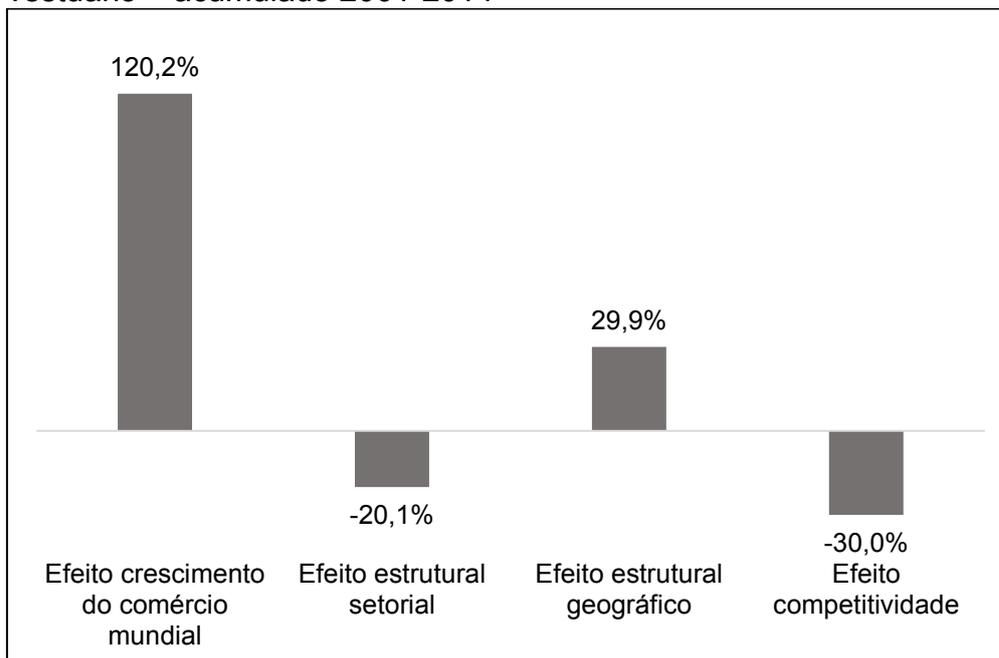
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	775,9	-169,3	239,5	409,4	296,3
2002	606,8	671,2	-234,2	317,9	-148,2
2003	1.744,3	1.853,2	-87,8	473,0	-494,1
2004	1.435,4	1.581,3	113,7	339,8	-599,4
2005	679,0	1.131,4	37,4	214,1	-703,9
2006	1.317,4	1.673,5	-523,5	923,6	-756,3
2007	2.728,4	2.043,0	-278,9	727,4	236,9
2008	1.664,7	281,1	566,6	630,1	186,9
2009	-4.781,4	-2.805,6	-414,8	-264,5	-1.296,5
2010	454,3	1.702,6	-500,5	-591,0	-157,0
2011	2.917,6	2.564,0	-104,2	152,8	305,0
2012	-754,2	170,3	-590,0	-158,7	-175,9
2013	1.379,6	1.810,5	-658,1	209,8	17,4
2014	1.166,2	1.111,4	158,6	7,0	-110,8
ACUMULADO 2001-2014	11.334,1	13.618,7	-2.276,0	3.390,8	-3.399,4

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A expansão do comércio mundial mostrou-se mais uma vez a principal causa da variação das exportações italianas de vestuário, contribuindo positivamente em quase todos os anos analisados. A distribuição dos mercados de destino apresentou um substancial saldo acumulado positivo, com valores oscilantes ao longo dos anos.

Por outro lado, o efeito competitividade e a composição da pauta apresentaram sentido de contribuição positiva em somente cinco dos anos analisados, resultando num saldo acumulado negativo relativamente alto e de proporcionalidade semelhante ao efeito distribuição dos mercados de destino. O Gráfico 14 expõe a participação de cada efeito na variação das exportações italianas do setor.

Gráfico 14 – Participação das fontes do crescimento das exportações italianas de vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os resultados expostos no Gráfico 14 reafirmam a predominância da participação positiva do efeito expansão do comércio mundial para o crescimento das exportações italianas de vestuário entre os anos 2000 e 2014. Já o efeito estrutural geográfico pode ser destacado por apresentar uma participação de relativa magnitude positiva, indicando direcionamento das vendas externas a mercados com crescimento de importações de vestuário acima da média mundial.

3.5.3 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário do Vietnã

Assim como no *ranking* de países exportadores de calçados, o Vietnã também se destaca na terceira colocação entre as principais economias que mais exportam vestuário no mundo, atingindo uma taxa média de crescimento anual de 17,7% no período de 2000 a 2014, percentual superior ao observado na sua análise de exportações de calçados, e também acima da taxa média de crescimento chinesa de exportações de vestuário.

As vendas externas da indústria de vestuário do Vietnã praticamente dobraram em 2007 com relação ao ano anterior, e a partir de então os resultados

anuais foram, com exceção de 2009, sempre acima do valor de US\$ 1 bilhão, chegando ao ápice em 2014, quando o valor exportado ultrapassou os US\$ 2.700 bilhões.

Como pode ser observado na Tabela 22, a expansão do comércio mundial contribuiu positivamente na maior parte do período. Contudo, é o efeito competitividade que merece destaque: além de seu sentido de contribuição ter sido positivo em todos os anos, sua magnitude no acumulado 2001-2014 foi muito superior a proporção de contribuição dos demais efeitos.

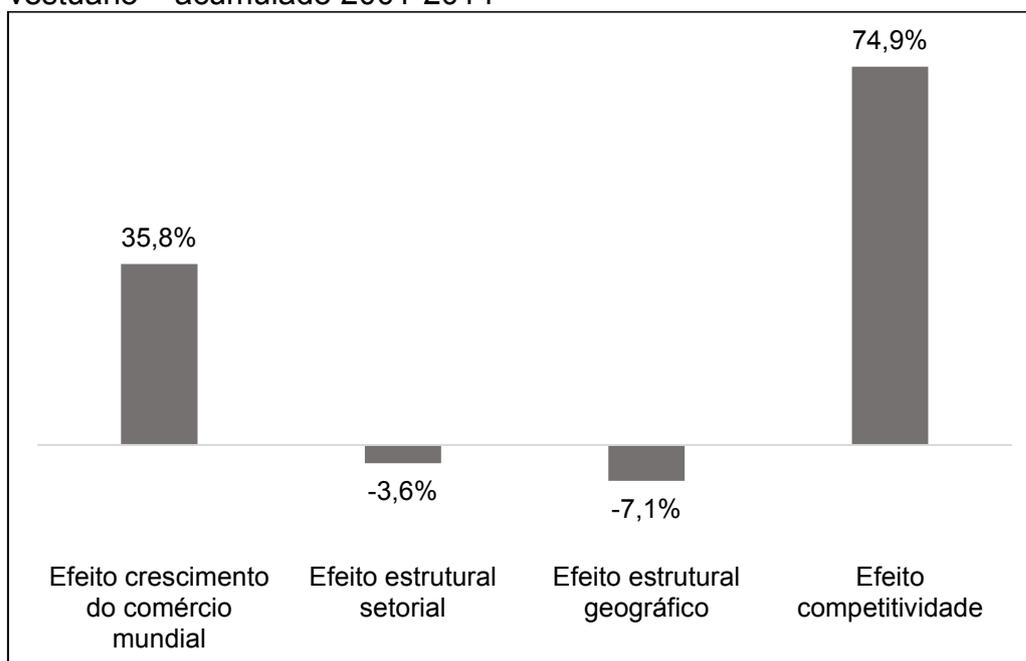
Tabela 22 – Decomposição do crescimento das exportações vietnamitas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	35,3	-30,9	-62,7	-3,9	132,9
2002	610,6	115,8	-92,2	-183,9	770,8
2003	711,2	403,5	-109,4	-137,9	554,9
2004	744,2	384,8	-12,9	-99,7	472,0
2005	417,7	306,3	-177,2	188,5	100,0
2006	765,8	479,1	76,8	-225,2	435,1
2007	1.440,6	633,3	-147,7	-243,8	1.198,7
2008	1.056,0	95,9	-38,2	-258,0	1.256,3
2009	-251,7	-1.023,0	-69,2	120,0	720,5
2010	1.489,3	779,6	-65,0	217,8	556,9
2011	2.580,9	1.373,7	18,8	-90,3	1.278,7
2012	1.121,4	100,2	-309,5	105,1	1.225,6
2013	2.319,9	1.217,4	-36,7	-167,5	1.306,7
2014	2.770,1	824,7	449,5	-340,1	1.836,1
ACUMULADO 2001-2014	15.811,2	5.660,5	-575,7	-1.118,8	11.845,3

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

A composição da pauta e a distribuição dos mercados de destino contribuíram negativamente para o crescimento das exportações em quase todos os anos, mas com magnitude pouco relevante no saldo acumulado, como ilustra o Gráfico 15.

Gráfico 15 – Participação das fontes do crescimento das exportações vietnamitas de vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Com elevada magnitude, o efeito competitividade foi a fonte principal do crescimento das exportações de calçados do Vietnã no período, com proporção de mais do que o dobro da participação do efeito comércio mundial. Os efeitos estruturais setorial e geográfico contribuíram negativamente para o desempenho exportador do setor, mas suas participações foram baixas, como confirma a ilustração do gráfico.

3.5.4 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da Índia

Entre os países selecionados neste estudo, a Índia figurou como o quarto país que mais exportou artigos de vestuário no mundo, com taxa média de crescimento anual de 8,1%, considerando o período entre 2000 e 2014. Suas vendas externas variaram positivamente ao longo dos anos, com exceção de 2001, 2010 e 2012.

A Tabela 23 apresenta o resultado da decomposição da variação das exportações de vestuário da Índia, ano a ano, e enfatiza a ampla contribuição do crescimento do comércio mundial nas vendas externas do setor em quase todos os anos da análise.

Tabela 23 – Decomposição do crescimento das exportações indianas de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	-464,8	-99,1	-69,1	-89,6	-207,0
2002	334,4	334,7	-15,5	53,7	-38,6
2003	494,5	929,5	-40,1	70,5	-465,4
2004	597,1	746,7	-183,9	109,3	-75,0
2005	1.779,5	527,9	130,1	14,6	1.106,9
2006	754,8	943,3	137,5	-162,1	-163,8
2007	357,6	1.153,1	-27,7	242,8	-1.010,6
2008	1.039,0	141,3	-60,3	166,8	791,3
2009	969,2	-1.437,3	110,9	297,3	1.998,3
2010	-690,5	1.236,2	-325,0	-151,5	-1.450,2
2011	3.374,8	1.702,5	-485,9	157,9	2.000,3
2012	-773,9	125,8	-737,5	263,5	-425,6
2013	2.916,2	1.315,4	-180,4	224,4	1.556,7
2014	750,5	913,9	141,0	359,4	-663,8
ACUMULADO 2001-2014	11.438,5	8.533,8	-1.605,8	1.557,0	2.953,5

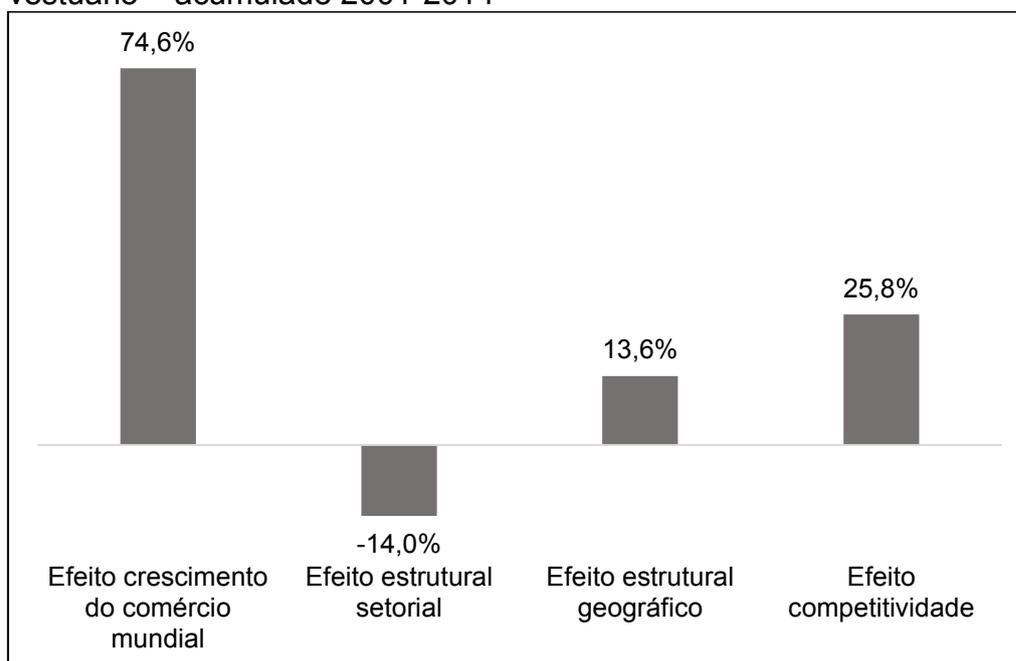
Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O efeito competitividade chama a atenção pelo fato de ter sido negativo na maioria dos anos. Contudo, sua contribuição no acumulado do período foi positiva e este efeito tornou-se a segunda maior fonte do crescimento das exportações de vestuário do país. Já a distribuição dos mercados de destino (efeito estrutural geográfico) foi negativa em apenas três dos anos analisados, gerando um saldo acumulado positivo com valor semelhante, porém com direção de contribuição inversa, à composição da pauta.

Os resultados referentes à pauta de exportações da Índia - composta por vestuário - demonstram que esses bens foram relativamente pouco dinâmicos ao longo do período, uma vez que as exportações do setor cresceram em sentido oposto ao crescimento do comércio mundial. Com isso, o efeito estrutural setorial foi a única fonte com contribuição negativa à variação das exportações totais.

A contribuição positiva do efeito estrutural geográfico na maioria dos anos indica o acerto nas escolhas de destino, visto que a maior parte das exportações de vestuário da Índia foi direcionada a destinos com crescimento de importações superior à média mundial. O Gráfico 16 consolida essas afirmações.

Gráfico 16 – Participação das fontes do crescimento das exportações indianas de vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os dados ilustrados mostram que o efeito crescimento do comércio mundial foi novamente dominante na evolução das exportações de vestuário da Índia entre 2000 e 2014. Destaca-se também a significativa contribuição positiva do efeito competitividade.

3.5.5 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário da Alemanha

A Alemanha conta com a quinta colocação no *ranking* dos principais países exportadores de vestuário entre 2000 e 2014, apresentando crescimento médio anual de exportações do setor a uma taxa de 7,9%. As exportações alemãs de vestuário variaram positivamente em quase todo o período, configurando saldos negativos com perdas similares apenas nos anos de 2009 e 2012. O melhor desempenho exportador do país referente ao setor ocorreu em 2011, quando os ganhos foram de aproximadamente US\$ 2.700 bilhões.

A Tabela 24 elucida a decomposição do crescimento das exportações de vestuário da Alemanha e mostra a primazia da expansão do comércio mundial como principal causa da variação dessas exportações no período.

Tabela 24 – Decomposição do crescimento das exportações alemãs de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014

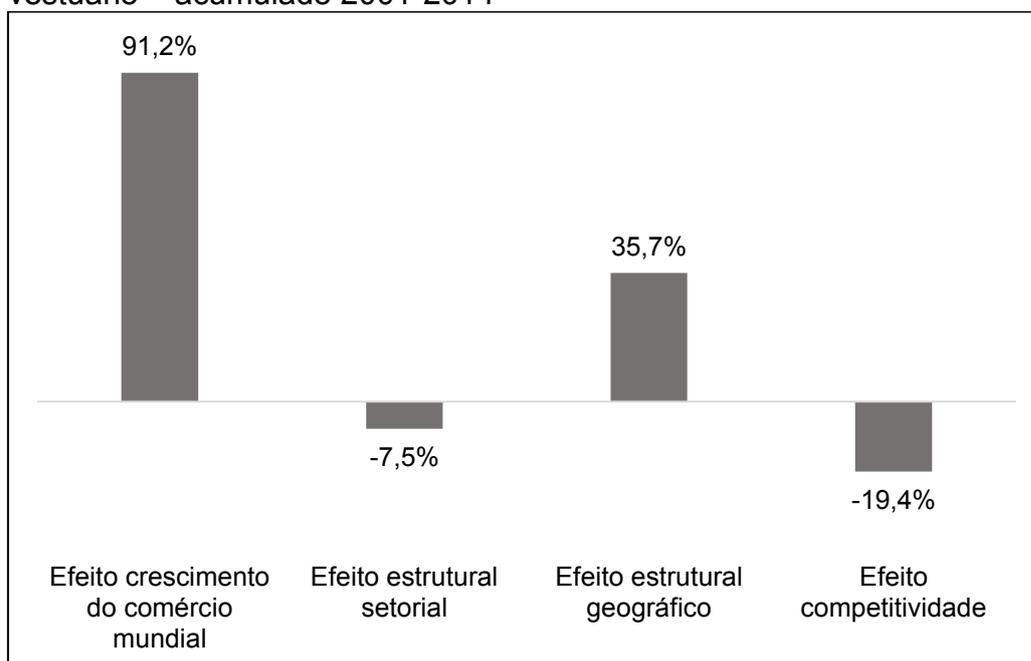
Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	505,5	-101,3	-23,1	384,5	245,4
2002	699,3	404,1	-105,8	279,4	121,5
2003	1.110,3	1.171,0	-102,8	379,8	-337,7
2004	1.271,5	1.000,2	73,7	284,8	-87,2
2005	1.054,9	744,2	98,7	243,5	-31,5
2006	1.257,3	1.168,4	-106,9	577,3	-381,5
2007	1.859,8	1.468,4	-228,6	991,0	-371,0
2008	1.756,0	200,6	100,1	991,4	464,0
2009	-1.690,9	-2.078,5	-34,6	198,0	224,3
2010	412,0	1.458,4	-175,6	-207,3	-663,5
2011	2.688,1	2.199,8	-92,9	372,4	208,8
2012	-1.630,8	147,8	-494,2	-828,7	-455,6
2013	846,1	1.475,6	-85,1	227,3	-771,7
2014	991,6	890,4	344,0	80,7	-323,5
ACUMULADO 2001-2014	11.130,7	10.149,3	-833,3	3.974,1	-2.159,3

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os dados revelam a contribuição positiva do efeito crescimento do comércio mundial em quase todo o período, afetando negativamente em larga escala a variação das exportações somente em 2009. Cabe destacar a influência da distribuição dos mercados de destino no desempenho das exportações de vestuário do país, posto que esse componente teve sentido positivo em praticamente todos os anos e seu resultado acumulado foi bastante elevado.

Em contrapartida, a composição da pauta e o efeito competitividade demonstraram ter sido uma barreira ao crescimento das exportações em boa parte do período, sendo que este último efeito contribuiu de modo negativo ininterruptamente de 2003 a 2007 e de 2012 a 2014, gerando no acumulado do período o equivalente a US\$ -2.159,3 bilhões. O Gráfico 17 expõe a participação de cada efeito na variação das exportações alemãs do setor.

Gráfico 17 – Participação das fontes do crescimento das exportações alemãs de vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os dados do Gráfico 17 ilustram que o crescimento do comércio mundial foi o componente principal da variação das exportações de vestuário da Alemanha no período. O efeito estrutural geográfico merece destaque devido a sua participação significativa, indicando que as escolhas na orientação regional das vendas externas foram acertadas.

3.5.6 Aplicação do método estrutural-diferencial às exportações da indústria de vestuário do Brasil

Embora o Brasil esteja entre os principais produtores de vestuário do mundo, sua participação no comércio mundial é bastante reduzida, ocupando a septuagésima quarta colocação no *ranking* de exportadores do setor em 2014. As exportações brasileiras de vestuário apresentaram o pior desempenho frente aos demais setores e países analisados entre 2000 e 2014, registrando uma taxa média de crescimento anual de -2,6%. Seu desempenho exportador foi negativo na maioria dos anos do período, resultando num saldo acumulado de perdas no valor de US\$ -82,5 milhões.

Os resultados encontrados com a aplicação do método estrutural-diferencial para identificar as causas do crescimento das exportações brasileiras de vestuário

apresentam uma situação completamente diferente dos resultados obtidos na da análise dos demais países. Tal diferença pode ser observada na Tabela 25.

Tabela 25 – Decomposição do crescimento das exportações brasileiras de vestuário (em milhões de US\$) – 2001-2014

Ano	Variação das exportações	Causas da variação das exportações			
		Crescimento do comércio mundial	Composição da pauta	Distribuição dos mercados de destino	Competitividade
2001	-0,7	-4,6	2,0	-6,5	8,4
2002	-50,0	16,9	15,5	-70,4	-12,0
2003	75,1	35,8	6,3	-8,0	41,0
2004	60,1	35,6	2,1	28,0	-5,6
2005	8,3	27,7	9,1	35,4	-64,0
2006	-44,5	40,0	13,5	30,1	-128,1
2007	-10,7	39,4	10,4	51,0	-111,4
2008	-38,9	4,5	-5,7	45,9	-83,6
2009	-83,3	-35,9	-2,4	9,5	-54,4
2010	20,1	19,5	2,4	37,6	-39,3
2011	11,5	31,6	3,2	33,4	-56,7
2012	-26,6	1,9	1,6	5,2	-35,4
2013	0,7	18,3	-1,4	10,3	-26,5
2014	-3,7	10,5	-10,8	22,1	-25,5
ACUMULADO 2001-2014	-82,5	241,0	45,9	223,5	-592,9

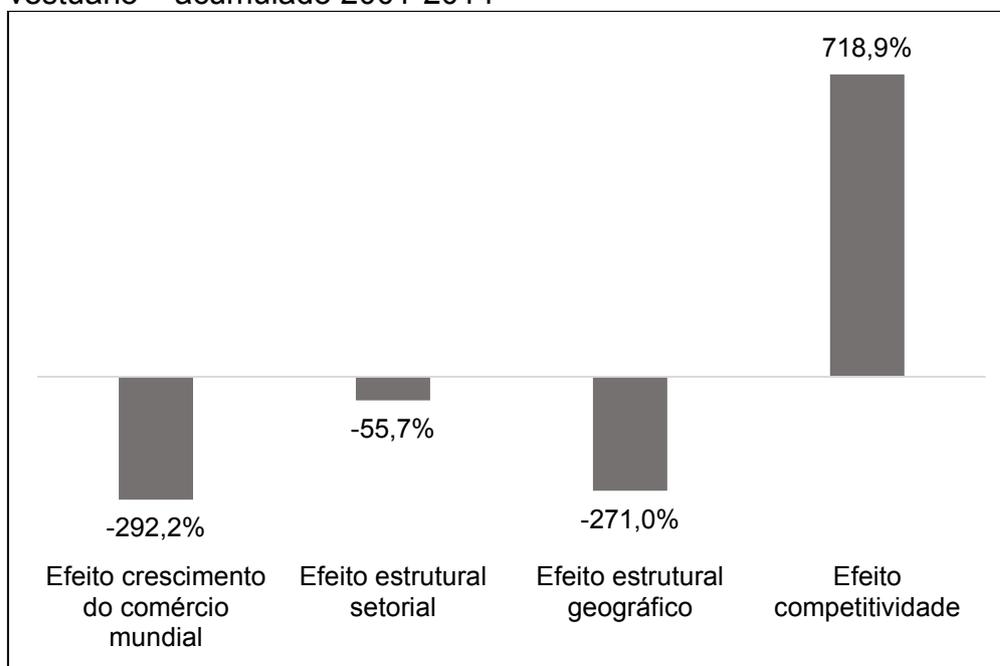
Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Ao contrário dos resultados obtidos com os outros países, ao longo do período, a variação das exportações apresentou resultados negativos na maioria dos anos, gerando um resultado acumulado também negativo. Com isso, a participação de cada um dos efeitos no crescimento das exportações brasileiras de vestuário muda seu sentido de contribuição, como pode ser visualizado no Gráfico 18.

Na Tabela 25 o efeito competitividade contribui negativamente para o crescimento das exportações em praticamente todos os anos do período, gerando um valor acumulado sete vezes menor do que a variação acumulada das exportações. Contudo, como a variação das exportações apresentou saldo negativo (indicando que houve queda no valor total exportado), o efeito competitividade torna-se o principal componente de contribuição para a queda das exportações. Os demais efeitos, antes com contribuição positiva para o crescimento das vendas externas, mudam o sentido

de sua contribuição no cenário de retração do valor exportado, como ilustra o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Participação das fontes da queda das exportações brasileiras de vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Com o acumulado 2001-2014 da variação das exportações negativo, a principal fonte de queda das exportações brasileiras de vestuário foi o efeito competitividade, o qual, segundo Canuto e Xavier (1999), se trata de um resultado residual que inclui uma série de fatores de âmbito macroeconômico e de mudanças sistêmicas.

Devido a inversão de vetores, o efeito crescimento do comércio mundial e o efeito estrutural geográfico contribuem negativamente em proporções similares para a queda das exportações. Sob o ângulo inverso, esses dois componentes tornam-se as principais fontes de crescimento das exportações brasileiras de vestuário no período.

A significativa contribuição do efeito estrutural geográfico no crescimento das exportações do setor indica que o Brasil direcionou suas vendas externas para mercados importadores mais dinâmicos. Para complementar os resultados obtidos por meio do método estrutural-diferencial, a Tabela 26 compara o crescimento das exportações brasileiras e mundiais de vestuário nos países para onde esses bens são destinados.

Tabela 26 – Evolução das exportações de vestuário do Brasil e do mundo por mercados de destino – 2000 a 2014

Mercados de destino	Exportações do Brasil para os mercados (em milhões de US\$)		Crescimento médio anual (%)	Exportações mundiais para os mercados (em milhões de US\$)		Crescimento médio anual (%)
	2000	2014		2000	2014	
Estados Unidos	105,2	32,8	-7,99	64.558,5	90.053,0	2,41
Paraguai	7,0	28,8	10,59	31,2	129,8	10,72
Uruguai	16,8	14,0	-1,26	53,9	252,4	11,65
Bolívia	3,2	11,6	9,75	26,2	63,1	6,47
Zâmbia	0,0	0,0	4,77	10,8	50,0	11,55
Chile	13,3	6,8	-4,67	477,9	2.918,8	13,80
Argentina	80,1	4,8	-18,18	309,6	294,3	-0,36
Portugal	3,1	5,6	4,26	908,9	2.495,0	7,48
França	2,8	3,5	1,55	10.707,1	24.512,2	6,09
Alemanha	13,9	4,4	-7,86	18.743,8	38.681,7	5,31

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Embora a maior taxa de crescimento médio anual das exportações brasileiras de vestuário tenha sido no mercado do Paraguai (10,59%), ainda assim esse resultado foi um pouco mais baixo que a média mundial de importações para este destino. Dentre os mercados de destinos analisados, o único que apresentou crescimento médio anual de importações de vestuário brasileiro superior ao crescimento médio anual de importações globais foi a Bolívia, para onde o Brasil ampliou suas exportações em média a uma taxa de 9,75 pontos percentuais, frente a taxa média mundial de importações para este mercado de 6,47 pontos percentuais no período de 2000 a 2014. Crescimentos menores e inferiores à taxa média mundial configuraram as exportações brasileiras destinadas aos mercados da Zâmbia (4,77%), de Portugal (4,26%) e da França (1,55%).

Nos demais mercados de destino as importações brasileiras de bens do setor resultaram em taxas médias negativas de crescimento no período. A maior queda das exportações do Brasil ocorreu no mercado da Argentina, com média de -18,18 pontos percentuais, país que também reduziu importações dos demais países a uma taxa média anual de -0,36 pontos percentuais, demonstrando ser um mercado de destino pouco dinâmico para o setor. Ressalta-se o declínio das exportações brasileiras para os Estados Unidos com taxa média anual de -7,99%, para a Alemanha (-7,86%), para

o Chile (-4,67), e para o Uruguai (-1,26%), países onde o crescimento médio de importações mundiais foi positivo. A evolução do *market share* das exportações brasileiras de vestuário nestes países entre 2000 e 2014 é exposta na Tabela 27.

Tabela 27 – Evolução do *market share* das exportações de vestuário brasileiro – 2000 a 2014

Mercados de destino	<i>Market share</i> das exportações brasileiras de vestuário nos mercados de destino (%)						Variação do <i>market share</i> (%)
	2000	2003	2006	2009	2012	2014	
Estados Unidos	0,16	0,24	0,13	0,03	0,03	0,04	-0,13
Paraguai	22,58	20,77	18,66	16,67	17,91	22,21	-0,36
Uruguai	31,06	33,95	19,85	8,58	5,09	5,56	-25,50
Bolívia	12,01	15,17	11,38	7,47	13,07	18,38	6,37
Zâmbia	0,00	0,01	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
Chile	2,78	2,95	1,65	0,90	0,40	0,23	-2,54
Argentina	25,88	34,51	19,72	7,15	3,68	1,64	-24,24
Portugal	0,35	0,47	0,55	0,35	0,25	0,23	-0,12
França	0,03	0,05	0,05	0,02	0,03	0,01	-0,01
Alemanha	0,07	0,06	0,05	0,01	0,01	0,01	-0,06

Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os dados da Tabela 27 indicam que no total do período houve perda de *market share* das exportações de vestuário do Brasil em praticamente todos os seus principais mercados compradores, com exceção da Bolívia, único mercado em que a variação do *market share* foi positiva, indicando um melhor desempenho do setor brasileiro nas vendas para este destino. Houve substanciais perdas de *market share* no Uruguai (com variação de -25,50 pontos percentuais) e na Argentina (com variação de -24,24 pontos percentuais). As perdas de mercado no Uruguai iniciaram discretamente em 2002 e foram tomando proporções maiores a partir de 2006. Na Argentina, o *market share* brasileiro foi reduzido em 2002 a quase a metade do observado no ano anterior e dobrou a sua proporção em 2003. O processo de perdas consecutivas neste mercado teve início já em 2004, declinando definitivamente a partir de 2007.

Variações negativas de *market share* em menores proporções resultaram em perdas nos mercados do Chile (-2,54%), do Paraguai (-0,36%), dos Estados Unidos (-0,13%) e de Portugal (-0,12%). No Chile, o processo de perdas de *market share* iniciou em 2005 e teve continuidade até 2014. No Paraguai, o *market share* brasileiro

oscilou ao longo do período, apresentando maior ganho em 2001 (32,67%) e pior resultado em 2008 (16,20%). Nos Estados Unidos e em Portugal o *market share* brasileiro foi pouco oscilante ano a ano. Nos mercados da França, da Alemanha e da Zâmbia a evolução das importações de artigos de vestuário brasileiros foi praticamente neutra.

Mesmo com o fraco desempenho exportador da indústria de vestuário do Brasil, ainda assim os resultados observados indicam o acerto no direcionamento das vendas externas ao mercado da Bolívia (onde houve crescimento do *market share* no acumulado do período) e aos mercados do Paraguai e dos Estados Unidos, que constituem seus principais mercados compradores⁸. Ainda que as exportações brasileiras de vestuário para os Estados Unidos tenham sido declinantes no período de análise⁹, é importante buscar ampliar o *market share* neste mercado, uma vez que é ele o país que mais importa artigos de vestuário no mundo.

Comparado aos resultados dos demais países analisados pelo método estrutural-diferencial, o efeito estrutural geográfico do Brasil deteve maior participação positiva para o crescimento das exportações de vestuário, correspondendo a 271,0 pontos percentuais. Na China, na Itália, no Vietnã, na Índia e na Alemanha, este efeito contribuiu com participação de -3,4%; 29,9%; -7,1%; 13,6%; e 35,7% respectivamente para o crescimento das exportações de vestuário destes países.

3.6 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO EFEITO COMPETITIVIDADE NA VARIAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DOS SETORES E PAÍSES SELECIONADOS

Ao aplicar o método estrutural-diferencial para a análise da trajetória das exportações de calçados, móveis e vestuário dos principais países exportadores dos três setores e do Brasil, foi possível identificar substanciais diferenças entre os resultados do efeito competitividade.

Embora o foco do estudo esteja direcionado ao caso brasileiro, a análise comparativa entre o Brasil e países com melhor desempenho exportador dos setores em questão permite justificar em parte a fraca performance das exportações

⁸ Paraguai, Estados Unidos e Bolívia estão, respectivamente, na primeira, na segunda e na quarta posição entre os principais compradores do produto brasileiro (SIS, 2016).

⁹ Segundo SIS (2014), as exportações brasileiras de artigos de vestuário para os Estados Unidos em 2014 aumentaram 9% em relação a 2013. Isso reflete uma possível tendência de aumento do *market share* do Brasil neste destino.

brasileiras. Nesse sentido, cabe comparar os resultados do efeito competitividade entre setores e economias selecionadas, uma vez que, como elucida Carvalho (2004), este componente reflete fatores internos do país e as mudanças dinâmicas nas exportações. Como afirmam Canuto e Xavier (1999), o efeito competitividade, mesmo sendo um elemento residual que não aponta os fatores que o definem, torna-se útil por resumir determinantes de naturezas diversas que interferem no desempenho exportador dos países.

As considerações a seguir tomam como base três aspectos. O primeiro se refere a literatura sobre a influência dos fatores críticos da competitividade nos diferentes setores, visto que, como afirma Possas (1999), existe um intenso componente setorial nas vantagens competitivas. O segundo abrange resultados da aplicação do método estrutural-diferencial em outros estudos que relacionam a sofisticação ou diversificação da pauta aos níveis de desenvolvimento econômico dos países. Corroborando este último, o terceiro aspecto envolve noções sobre cadeias globais de valor voltadas ao deslocamento geográfico da produção da indústria intensiva em trabalho. Para facilitar a interpretação, são expostos brevemente alguns tópicos da literatura referentes aos três aspectos, iniciando com a abordagem sobre fatores críticos da competitividade nos diferentes setores sob a temática dos padrões de competição setoriais.

Segundo Ferraz et al. (1995), os fatores setoriais determinantes da competitividade estão diretamente relacionados ao padrão de concorrência predominante em cada indústria. São fatores relacionados aos mercados consumidores, à configuração da indústria e ao regime de incentivos e regulação da concorrência. Em cada setor predomina um conjunto específico de fatores críticos para seu sucesso competitivo, e as regularidades nas formas dominantes de competição formam o padrão de competição setorial.

Pavitt (1984) caracteriza a indústria intensiva em trabalho como consumidora de inovações geradas em outros setores industriais, de modo que são os seus fornecedores de insumos e equipamentos quem detêm o domínio tecnológico sobre este grupo de indústrias. Sob essa perspectiva, Ferraz et al. (1995) elucidam que a indústria intensiva em trabalho é caracterizada pela produção de manufaturados de baixa intensidade tecnológica, destinados ao consumo final, independente do sistema técnico de produção adotado.

O baixo índice de tecnologia pode parecer uma barreira ao desempenho competitivo da indústria intensiva em trabalho, na qual estão incluídos os setores de calçados, móveis e vestuário. No entanto, Ferraz et al. (1995) afirmam que na trajetória de evolução do padrão de concorrência dessa indústria o fator crítico para a sua competitividade se define mais pela eficiência e eficácia da gestão de suas empresas do que propriamente pela geração de inovações.

Os resultados encontrados através do método estrutural-diferencial indicam diferenças de participação do efeito competitividade entre os setores e entre os países. Mesmo apresentando um padrão de concorrência comum, os três setores analisados contemplam características discricionárias entre si e seu desempenho exportador sofre influência de uma série de fatores distintos. São fatores que variam conforme as estratégias adotadas por suas empresas, sua estrutura industrial, seus mercados de atuação, seu sistema regulatório e características específicas (incluindo o grau de desenvolvimento) dos países onde produzem.

Ademais, com base nos resultados da aplicação do método estrutural-diferencial em outras pesquisas e na literatura sobre cadeias globais de valor, é possível considerar que o padrão de concorrência setorial tende a seguir o padrão de especialização das economias.

Estudos apontam a existência de uma forte relação entre o padrão de especialização, o desempenho comercial e o nível de desenvolvimento econômico dos países. A pesquisa de Hausmann, Hwang e Rodrik (2005) revela a tendência de um melhor desempenho econômico nos países com uma pauta exportadora mais sofisticada. Imbs e Wacziarg (2003), ao analisarem o padrão de especialização das economias, observam que a diversificação da pauta é uma estratégia mais vantajosa para os países menos desenvolvidos. Mas a partir de um determinado nível de desenvolvimento (renda per capita próxima a US\$ 9 mil) existe uma convergência para a especialização da produção e das exportações. Com base no método estrutural-diferencial, Lima et al. (2015) avaliaram o desempenho exportador do Brasil e das seis economias que mais contribuíram para o crescimento das exportações mundiais entre 2000 e 2011. O resultado do efeito competitividade foi negativo apenas para os países desenvolvidos, cuja pauta exportadora é mais sofisticada. Assim, os autores constatam que o efeito competitividade parece ser influenciado pelo padrão de especialização dos países.

O paradigma das cadeias globais de valor também indica que há uma relação entre o padrão de especialização dos países e seu nível de desenvolvimento econômico. Também aponta a crescente diferença dos padrões de concorrência de um mesmo setor entre países desenvolvidos e emergentes.

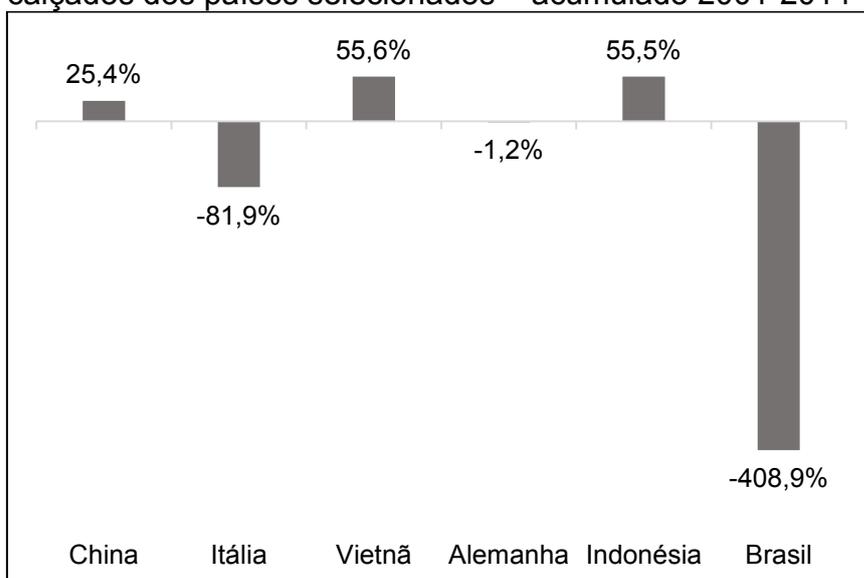
A aceleração da integração dos mercados mundiais, a redução das barreiras tarifárias e o crescimento da concorrência internacional, acarretaram em mudanças na organização mundial da produção (CCGI, 2015). Por conseguinte, vem se acentuando a tendência de deslocamento de grande parte produção de calçados, móveis e vestuário dos países desenvolvidos para países emergentes. O principal incentivo para esse deslocamento é a busca por custos reduzidos de produção, especialmente relacionados à mão de obra. Nesse contexto, enquanto as indústrias dos países periféricos vêm competindo internacionalmente e se inserindo nas cadeias globais de valor tendo como vantagem seus custos competitivos, os países desenvolvidos orientam cada vez mais suas atividades industriais nas etapas de produção que empreguem maior sofisticação e valor agregado ao produto (SCOTT, 2006).

Frente à literatura exposta, é possível tecer algumas considerações sobre os resultados da participação do efeito competitividade. Como os setores de calçados, de móveis e de vestuário configuram uma pauta exportadora pouco sofisticada, a tendência é que países com menor grau de desenvolvimento apresentem melhor desempenho exportador nesses setores. Essa tendência ainda se intensifica com o crescimento do deslocamento geográfico da produção dos países desenvolvidos para países emergentes devido às diferenças dos custos de mão de obra.

Para melhor compreensão, a seguir são ilustradas graficamente as parcelas de contribuição do efeito competitividade a todos países selecionados (em ordem decrescente do *ranking* de exportações), setor por setor.

O Gráfico 19 compara a participação do efeito competitividade na variação das exportações de calçados de cada país. Observa-se que esta fonte contribuiu positivamente apenas para o crescimento das vendas externas dos calçados produzidos na China, no Vietnã e na Indonésia, sendo que nesses dois últimos países a parcela de contribuição foi superior a 50%. Por outro lado, a participação negativa do efeito competitividade foi bastante significativa na variação das exportações da Itália, e ainda mais expressiva no caso do Brasil.

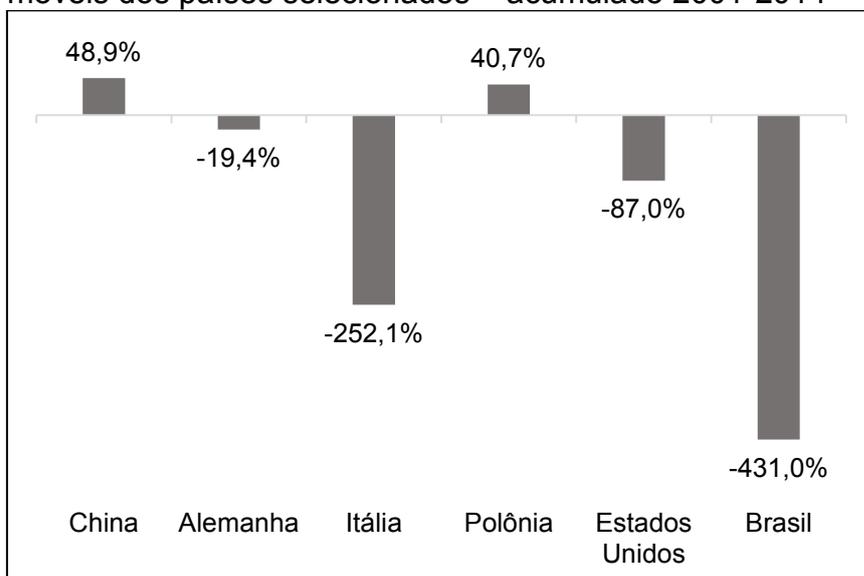
Gráfico 19 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações de calçados dos países selecionados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O Gráfico 20 reúne os resultados do efeito competitividade nas exportações de móveis dos países analisados. De acordo com os dados, somente a China e a Polônia contaram com participação positiva e acima de 40% do efeito competitividade na variação das suas exportações no período. Nos demais países a contribuição deste efeito foi negativa, especialmente substancial nas exportações de móveis dos Estados Unidos (-87,0%), da Itália (-252,1%) e do Brasil (-431,0%).

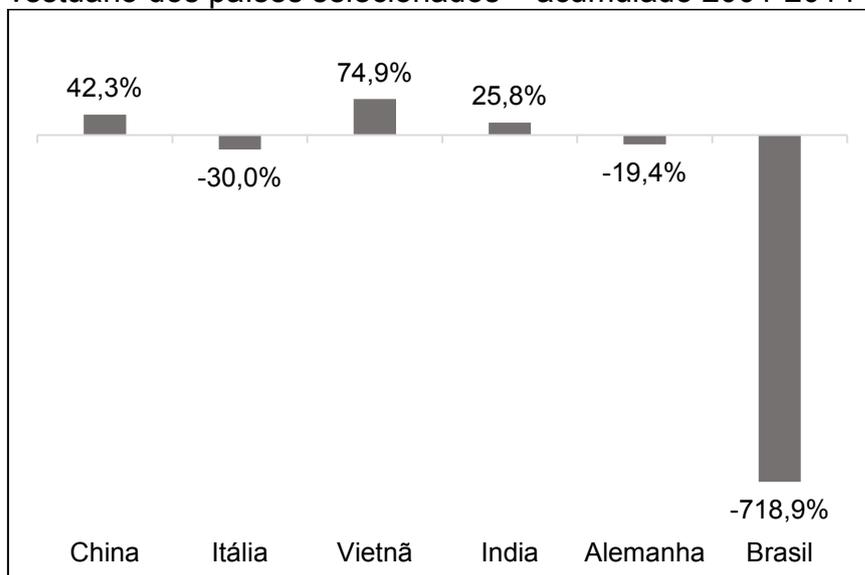
Gráfico 20 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações de móveis dos países selecionados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

No Gráfico 21 abaixo estão reunidos os resultados do efeito competitividade na variação das exportações de vestuário de cada país no acumulado 2001-2014. Como pode ser observado, este efeito se revelou como fonte positiva para o crescimento das exportações da China, da Índia e do Vietnã, contribuindo com magnitude mais elevada nas vendas externas de vestuário deste último país. No caso dos países onde a participação do efeito competitividade nas exportações foi negativa, destaca-se o caso do Brasil, no qual a parcela de contribuição teve a magnitude de -718,9%.

Gráfico 21 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações de vestuário dos países selecionados – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Os resultados expostos nos gráficos acima indicam padrões distintos entre países emergentes, economias desenvolvidas e o caso do Brasil. Entre os principais países exportadores, a participação do efeito competitividade no crescimento das exportações foi positiva apenas no caso dos países emergentes, especialmente os asiáticos, cujos baixos custos de produção constituem fonte de vantagem competitiva e é o fator que motiva o reposicionamento de unidades fabris dos países desenvolvidos para o território asiático. Destaca-se o caso da China, país que, como afirma Scott (2006), vem se expandindo desde o início da década de 1990 como principal centro regional no mundo da indústria intensiva em trabalho, em termos de emprego e produção de baixa tecnologia.

Já a participação negativa do efeito competitividade nas exportações da Itália, da Alemanha e dos Estados Unidos reforçam os estudos que evidenciam a existência de uma correlação entre padrão de especialização, desempenho exportador e desenvolvimento econômico dos países. Nesse sentido, a tendência é que a pauta de exportações dos países mais desenvolvidos seja mais intensiva em produtos sofisticados (o que não caracteriza o grupo industrial analisado). Ainda assim, esses três países estão entre as principais economias exportadoras dos bens em questão. Isso permite concluir que suas estratégias para esses setores estejam mais direcionadas a competição internacional pela sofisticação do produto do que pela estratégia de preços (o que é o caso de países como China, Vietnã, Indonésia e Índia, onde a mão de obra é mais barata e menos especializada nessas indústrias).

Portanto, parece evidente que o padrão de concorrência da indústria intensiva em trabalho segue o padrão de especialização das economias conforme seu nível de desenvolvimento. Estudos como os de Gorini e Siqueira (1999), Costa e Rocha (2009) e Galinari et al. (2013) mostram que, nos setores de calçados, de móveis e de vestuário, a sofisticação remete a diferenciação e a tecnologia, envolvendo atributos como qualidade, design e marca. Atributos característicos do padrão de concorrência de países como Itália, Alemanha e Estados Unidos.

O bom desempenho desses países no comércio internacional nos setores intensivos em trabalho – opostos ao seu padrão de especialização – é também justificável sob a luz do paradigma das cadeias globais de valor. Esse paradigma contextualiza um novo cenário do comércio mundial, no qual, segundo CCGI (2015), a especialização das nações deve estar mais concentrada nas atividades e funções comerciais do que propriamente no produto.

Nesse sentido, o processo de deslocamento geográfico da produção de calçados, móveis e vestuário foi tornando mais competitivas as indústrias dos países desenvolvidos, trazendo ao mesmo tempo benefícios aos países emergentes. Como elucidam Guidolin et al. (2010), no decorrer desse processo, enquanto a manufatura foi se estabelecendo nos países em desenvolvimento, os países mais desenvolvidos foram se concentrando nas etapas produtivas de maior valor agregado. Etapas como criação, fortalecimento de marca, design, marketing, além da coordenação das cadeias de fornecimento através de empresas varejistas ou detentoras de marcas globais de produtos. Conforme Cruz-Moreira e Fleury (2003), essas são atividades

exercidas por países que atuam como OBM (*Original Brand Manufacturer*) e *global buyers* nas cadeias de valor globais.

Guidolin et al. (2010) destacam que as exportações dos países atuantes como OBM e *global buyers* são superiores à sua própria produção, o que significa que parte dos bens exportados não é produzida internamente. São países que externalizam a manufatura, importam produtos acabados e os reexportam com marca própria. Esse é o caso da Itália e da Alemanha nos setores de calçados e de vestuário. Também é o caso da Alemanha no setor moveleiro, uma vez que suas exportações são superiores à própria produção.

Isso ajuda a justificar a contribuição negativa do efeito competitividade no desempenho exportador desses países, posto que, como elucida Carvalho (2004), este efeito pode estar relacionado à produtividade interna (inferior as exportações). Esse resultado também pode ser justificável sob a relação entre competitividade e produtividade enfatizada por Porter (1999). Segundo o autor, a competitividade de uma nação está impreterivelmente relacionada aos ganhos contínuos de produtividade que ocorrem no sistema produtivo formado por cada um dos setores e empresas pertencentes ao país. Assim, a redução da produção interna reduz a competitividade.

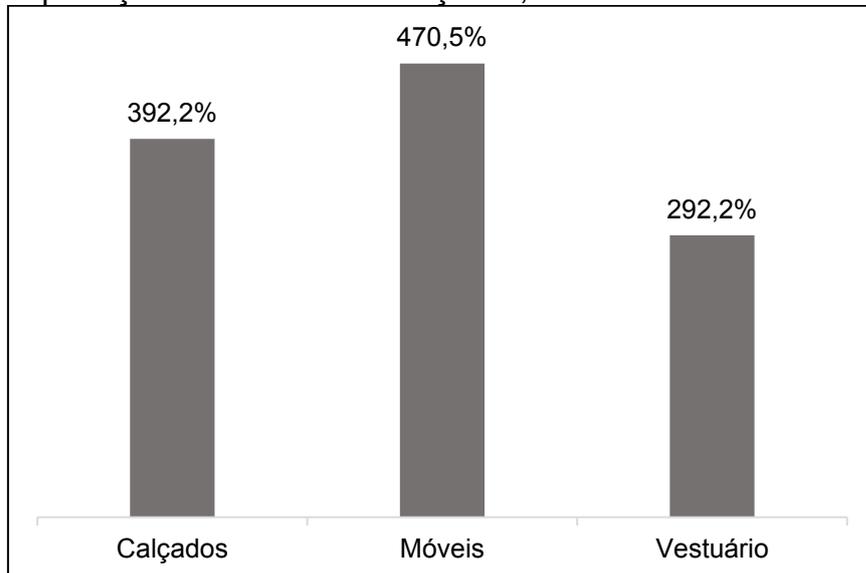
No caso do Brasil, a ampla participação negativa do efeito competitividade no crescimento das exportações dos três setores não pode ser explicada pela mesma lógica aplicada às principais economias exportadoras analisadas. Por apresentar resultados das exportações muito inferiores aos demais países no acumulado 2000-2014 (inclusive dois dos setores apresentaram queda na variação total das suas exportações), o caso brasileiro merece especial atenção. Nesse sentido, a seguir é apresentada uma análise comparativa entre os resultados da participação dos quatro componentes na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário.

3.7 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS COMPONENTES DO CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES DA INDÚSTRIA INTENSIVA EM TRABALHO BRASILEIRA

Com a aplicação do método estrutural-diferencial às exportações brasileiras dos bens referentes às indústrias calçadista, moveleira e de vestuário foi possível identificar diferenças entre os resultados de cada efeito que compõe o crescimento das exportações em cada um destes setores.

Cabe lembrar que a referência para estimar o desempenho exportador de um país é o efeito crescimento do comércio mundial, a partir do qual é possível identificar a proporção em que os demais efeitos influenciam na diferença entre o crescimento esperado e o crescimento efetivo das exportações (CANUTO; XAVIER, 1999). O Gráfico 22 comparara os resultados da participação deste primeiro efeito nas exportações brasileiras dos três setores.

Gráfico 22 – Participação do efeito crescimento do comércio mundial na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

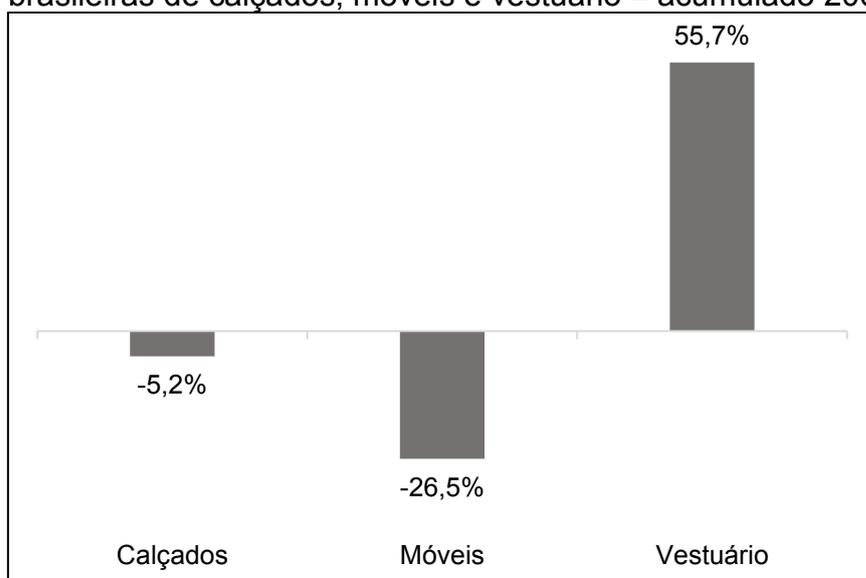
Como pode ser observado nas sessões anteriores que apresentaram a análise de cada setor, o efeito crescimento do comércio mundial demonstrou ser a principal fonte de crescimento das exportações brasileiras de móveis no período. Contudo, sua contribuição de grande magnitude (acima de 100%) indica que as exportações brasileiras desses bens cresceram a taxas muito inferiores à média

mundial. Isso significa que a contribuição em valor do comércio mundial demonstrou-se maior que o valor das exportações desses bens brasileiros.

No caso dos setores de calçados e de vestuário, o crescimento do comércio mundial foi a segunda principal causa da variação das exportações. Embora o saldo do valor exportado desses setores tenha sido negativo no acumulado do período, este efeito contribuiu com elevada magnitude positiva para o seu desempenho exportador, revelando-se como a principal fonte de crescimento de suas exportações.

Os demais componentes do crescimento das exportações contribuíram de modo variado entre os setores. O Gráfico 23 reúne os resultados do efeito estrutural setorial nas exportações dos três setores brasileiros analisados.

Gráfico 23 – Participação do efeito estrutural setorial na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

O efeito estrutural setorial corresponde às variações decorrentes do padrão setorial da pauta de exportações e adquire sinal positivo se o país concentrar sua pauta de exportações nos setores mais dinâmicos do comércio mundial. Como afirmam Fligenspan et al. (2015), este efeito reflete a elasticidade-preço e a elasticidade-renda por produtos que o país é especializado. Carvalho (2004) elucida que tanto este efeito quanto o efeito crescimento do comércio mundial estão vinculados a fatores externos ao país. Desse modo, existe uma intensa relação entre estes dois efeitos e a dinâmica da demanda internacional, embora o efeito estrutural setorial possa ser influenciado pela política industrial do país.

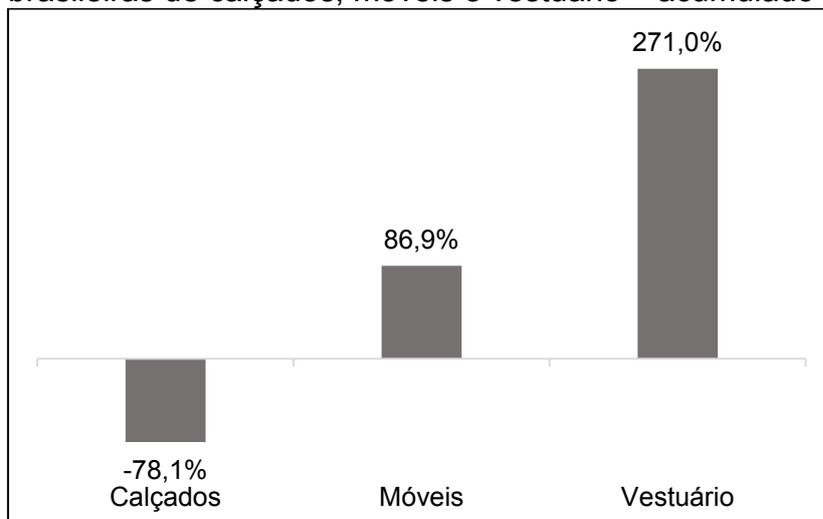
No caso das exportações brasileiras de calçados, o efeito estrutural setorial demonstrou ser a fonte que menos afetou o crescimento das vendas externas desses bens, e sua baixa proporção negativa indica que o setor vem sendo relativamente pouco dinâmico para o desempenho exportador do país. Ainda menos dinâmico no comércio mundial demonstrou ser o setor de móveis brasileiros, com uma substancial participação negativa do efeito estrutural setorial na variação das exportações. Contudo, este efeito não foi a principal fonte de restrição para o crescimento das exportações do setor. Já na variação das exportações brasileiras de vestuário, a inversão do vetor do efeito estrutural setorial implica numa parcela de contribuição positiva para o crescimento das exportações do setor, embora não sendo a principal fonte de crescimento.

O que se pode observar é que a indústria moveleira do Brasil foi a mais prejudicada pela participação do efeito estrutural setorial como fonte de crescimento de suas exportações. No entanto, ainda que o impacto deste componente seja positivo para a competitividade internacional da indústria de vestuário, este foi o setor que menos exportou ano a ano e ainda apresentou um resultado acumulado negativo no total do período (embora o setor calçadista tenha apresentado um saldo negativo com proporção ainda mais elevada).

O efeito estrutural geográfico (ou efeito distribuição dos mercados de destino) remete a orientação geográfica das vendas externas de um país em determinado período. Fligenspan et al. (2015) afirmam que através deste componente é possível verificar as consequências das políticas comerciais do país e do crescimento das exportações por mercados de destino. Carvalho (2004) elucida que este efeito, bem como o efeito competitividade, estão relacionados a fatores internos do país exportador, como a sua produtividade e a sua política comercial adotada. O efeito distribuição dos mercados de destino apresenta resultado positivo caso a maior parte das exportações do país tenha sido direcionada a destinos com crescimento de importações acima da média mundial.

O Gráfico 24 abaixo reúne os resultados do efeito estrutural geográfico dos três setores que representam a indústria intensiva em trabalho brasileira neste estudo.

Gráfico 24 – Participação do efeito estrutural geográfico na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Dentre os setores analisados, o setor calçadista foi o único que contou com contribuição negativa do efeito estrutural geográfico para o crescimento de suas exportações, e ainda com elevada proporção. Sob a perspectiva de Fligenspan et al. (2015), este resultado indica que as empresas brasileiras e os decisores políticos não fizeram as melhores escolhas em relação aos mercados de destino do produto.

Entre 2000 e 2014, houve grande perda de *market share* do setor calçadista nos principais mercados importadores, possivelmente para os maiores exportadores mundiais no período (China, Itália, Vietnã, Alemanha e Indonésia), além de outros países asiáticos. Enquanto houve ganhos de *market share* principalmente nos mercados do México, China e Vietnã, as exportações brasileiras de calçados perderam espaço nos mercados da Argentina, dos Estados Unidos e da Itália, ao longo do período. Conforme dados da Abicalçados (2016), Estados Unidos e Argentina são os principais destinos das exportações do setor nacional. Assim, a redução da demanda de calçados brasileiros por esses dois mercados explica grande parte da queda do valor das exportações.

Nos demais setores, por outro lado, o efeito distribuição dos mercados de destino foi positivo e teve participação importante na variação das exportações. Esse resultado é explicado pela mudança na orientação regional dos artigos de vestuário e móveis exportados pelo Brasil.

Mesmo apresentando saldo negativo na variação de suas vendas externas no período, as exportações de artigos de vestuário do Brasil contaram com a maior

parcela positiva do efeito estrutural geográfico frente aos resultados dos demais setores industriais. Entre 2000 e 2014, houve um expressivo crescimento das exportações brasileiras de vestuário direcionadas para o Paraguai e para a Bolívia, países que, segundo SIS (2016), estão na primeira e na quarta posição, respectivamente, entre os principais compradores do produto nacional. Mas somente no mercado da Bolívia a taxa de importações foi superior à da média mundial. Assim, entre os mercados de destino analisados, o maior ganho de *market share* do Brasil no setor e concentração de suas vendas foi no mercado da Bolívia. Entretanto, substanciais perdas de *market share*, em proporções muito superiores ao ganho no mercado boliviano, foram observadas no Uruguai e na Argentina.

Também positivo demonstrou ser a orientação geográfica das vendas externas de móveis brasileiros, embora este não tenha sido o efeito que mais contribuiu para o crescimento das exportações do setor no período. Entre os anos de 2000 e 2014, aumentou a parcela das exportações brasileiras direcionadas para a América Latina, com destaque para Peru, Bolívia e Paraguai, onde as importações foram superiores à média mundial.

O maior ganho de *market share* do Brasil neste setor foi no mercado da Bolívia, além de ganhos menores nos mercados do Paraguai e do Peru. Contudo, as importações dos bens brasileiros foram bastante reduzidas no Uruguai e na Argentina. Perdas mais discretas de *market share* também foram observadas nos mercados da França, do Chile, da Alemanha, dos Estados Unidos e do Reino Unido. Estes dois últimos países constituem os principais destinos das exportações do setor nacional, seguidos por Argentina e Peru (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013). Com a crise internacional e a concorrência asiática, o Brasil foi perdendo espaço nos mercados norte-americano e europeu (IEMI, 2015). Assim, houve a necessidade de mudança na orientação regional dos móveis exportados pelo país, que passou a concentrar mais as suas vendas nos mercados latino-americanos. Isso ajuda a explicar a participação positiva do efeito estrutural geográfico na variação das exportações brasileiras de móveis.

A análise do efeito competitividade resultante do método estrutural-diferencial é mais limitada se comparada à análise dos demais efeitos. Enquanto os efeitos estrutural setorial e estrutural geográfico, como suas denominações definem, abrangem elementos estruturais das exportações, o efeito competitividade decorre do

processo dinâmico de mudanças macroeconômicas e sistêmicas que afetam as exportações (CANUTO; XAVIER, 1999).

Como elucidam Canuto e Xavier (1999), o efeito competitividade é um resultado residual que abrange uma série de fatores sem identificar quais deles o define, mas se torna útil ao sintetizar determinantes de naturezas diversas que impactam no desempenho exportador de um país. Na visão dos autores, as mudanças competitivas ocorrem de acordo com as especificidades de cada setor, devido tanto aos resultados dos processos concorrenciais quanto às variadas formas com que os efeitos competitividade impactam de um setor para outro.

Possas (1999) afirma que as vantagens competitivas contêm um forte componente setorial. Convergindo com a autora, Porter (1989, 1999) enfatiza o desenvolvimento de vantagens competitivas setoriais (e empresariais), destacando também a influência das condições sistêmicas de competitividade sobre os diferentes setores. Assim, as considerações sobre a participação do efeito competitividade no desempenho das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário tomam como base abordagens teóricas sobre fatores determinantes da competitividade que influenciam especificamente a indústria intensiva em trabalho, e que ajudam a formar seu padrão de concorrência.

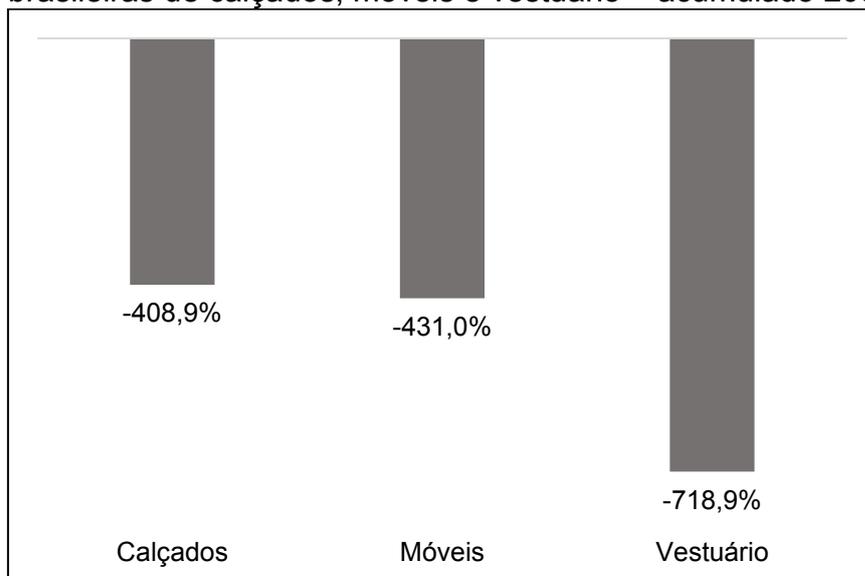
Como afirmam Ferraz et al. (1995), um padrão de concorrência é definido pelo conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico. Os padrões de concorrência são idiossincráticos de cada setor da industrial e mutáveis no tempo, de modo que para o grupo de indústrias intensivas em trabalho o padrão de concorrência apresenta características distintas.

Segundo Ferraz et al (1995), a indústria intensiva em trabalho é caracterizada pela produção de manufaturados de baixa intensidade tecnológica, destinados ao consumo final. Tendo como regra básica para as suas empresas a atuação em mercados segmentados, o fator crítico para a competitividade deste grupo se define mais pela eficácia e eficiência da gestão das empresas que o compõe, do que pela criação de inovações. Assim, o aspecto decisivo de seu padrão de concorrência é a grande relação dos esforços gerenciais da empresa sobre o valor da produção, determinando seu segmento-alvo de mercado e a organização da produção para atender seus requisitos.

Conforme as elucidações expostas, observa-se, portanto, a importância do componente setorial e da gestão empresarial nos resultados do efeito competitividade,

o que, somado a uma série de outros fatores de âmbito macroeconômico e de mudanças sistêmicas, pode explicar a ampla participação negativa deste efeito nos três setores exportadores brasileiros analisados entre 2000 e 2014, como ilustra o Gráfico 25.

Gráfico 25 – Participação do efeito competitividade na variação das exportações brasileiras de calçados, móveis e vestuário – acumulado 2001-2014



Fonte de dados brutos: UN Comtrade.

Conforme ilustrado, nenhum dos setores brasileiros analisados contou com a participação do efeito competitividade como fonte positiva de crescimento de suas exportações no período. Além de negativa, a contribuição deste efeito foi de ampla magnitude em todos os setores, e se mostrou o principal fator prejudicial ao seu desempenho exportador. Mas foi a indústria de vestuário que apresentou perda ainda mais significativa de competitividade internacional devido a este componente. Os resultados negativos, em parte, podem ser explicados pelo padrão de concorrência e de especialização comum às três indústrias, e pelos fatores que determinam sua competitividade de modo geral. As diferentes intensidades deste efeito podem estar relacionadas às características discricionárias de cada um dos setores, às mudanças no comércio internacional ao longo do período, e a capacidade de adaptação das empresas diante a tais mudanças.

Carvalho (2004) aponta que o efeito competitividade reflete fatores internos do país e as mudanças dinâmicas nas exportações. Assim, são diversas as variáveis implícitas neste componente que permitem justificar o fraco desempenho da indústria

intensiva em trabalho brasileira no comércio mundial. Alguns autores buscam explicar as variações deste efeito sob uma perspectiva mais sistêmica, enfatizando a influência de fatores como ganhos e perdas de participação nos mercados de destino, emergência de concorrentes internacionais, e padrão de especialização dos países.

Fligenspan et al. (2015), ao analisarem o desempenho exportador dos setores intensivos em trabalho do Brasil entre 2005 e 2010, associam a contribuição negativa do efeito competitividade às perdas de *market share* dos exportadores brasileiros nos mercados globais. Os autores evidenciam que em dois dos seus principais mercados (América do Norte e América do Sul), existe uma presença crescente e ameaçadora, principalmente, dos concorrentes asiáticos. Nesse sentido, é possível considerar as perdas de *market share* em mercados específicos e a competitividade da Ásia como fatores implícitos no efeito competitividade, justificando em parte o fraco desempenho exportador da indústria brasileira intensiva em trabalho.

Lima et al. (2015), ao analisarem a evolução das exportações por intensidade tecnológica de sete economias, evidenciam que o efeito competitividade foi positivo somente para países em desenvolvimento, principalmente asiáticos, onde preponderam setores intensivos em mão de obra. Com isso, observam que este componente parece ser influenciado pelo padrão de especialização dos países.

De fato, a crescente ameaça de concorrentes da Ásia - onde a mão de obra é abundante e de baixo custo – vem afetando o desempenho exportador na indústria brasileira intensiva em trabalho. Mas além disso, existe uma gama de fatores de ordem sistêmica, macroeconômica, estrutural e empresarial que podem explicar a ampla participação negativa do efeito competitividade na variação das exportações dos três setores.

Para Canuto e Xavier (1999), o efeito competitividade deriva de fatores macroeconômicos (como taxas de câmbio, taxas de juros, carga fiscal e salários) e de mudanças sistêmicas (como custos de transação, mudanças infraestruturais e qualificação de mão de obra). Já Leamer e Stern (1970) ampliam as dimensões das supostas variáveis que compõem o efeito competitividade, classificando-as em dois grupos. Um dos grupos é composto por variáveis que causam impacto na oferta dos bens, como diferenciais na taxa de inflação, disponibilidade de fatores de produção, e diferenciais de produtividade¹⁰. Sob o âmbito setorial e empresarial da

¹⁰ Porter (1999) reforça a importância das variáveis relacionadas à produtividade, ao associá-la diretamente ao conceito de competitividade.

competitividade, no outro grupo estão as variáveis que impactam na demanda pelos bens exportados, como desenvolvimento de novos produtos, diferenciais de qualidade, preços relativos, estratégia de marketing, e capacidade de entrega do produto dentro do prazo estabelecido.

Estudos setoriais - como os realizados por Gorini e Siqueira (1999), Costa e Rocha (2009), Guidolin et al. (2010), Galinari et al. (2013) e Rockenbach (2017) - reforçam a influência dos fatores supracitados no desempenho da indústria brasileira intensiva em trabalho, tanto no mercado doméstico, quanto no mercado externo. Fatores que vêm se apresentando mais como barreiras do que como vantagens competitivas para os setores de calçados, de móveis e de vestuário, e que, portanto, ajudam a explicar a ampla participação negativa do efeito competitividade na variação das exportações desses setores.

Além dos fatores macroeconômicos, sistêmicos e estruturais que possam ter afetado estes resultados, há indícios de que os três setores não evoluíram conforme seu padrão de concorrência. Padrão no qual, segundo Ferraz et al. (1995), a eficácia e a eficiência da gestão das suas empresas são decisivas para a sua competitividade internacional. Nesse sentido, as competências organizacionais e os fatores microeconômicos são essenciais determinantes para a capacidade exportadora desses setores. Contudo, a busca de vantagens competitivas por meio dos fatores empresariais tem sido um desafio para a indústria brasileira nas últimas décadas.

A maior abertura econômica implicou em mudanças nas condições de produção e no padrão de concorrência do mercado internacional e tornou a indústria brasileira mais vulnerável a partir da década de 1990 (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Desde então, a competição do Brasil pautada por preços foi sendo enfraquecida pela concorrência asiática. Ademais, conforme CCGI (2015), a aceleração da integração dos mercados globais, a redução das barreiras tarifárias e o aumento da concorrência internacional, trouxeram novas mudanças na organização mundial da produção. Intensificou-se, assim, a formação de cadeias globais de valor, em que a manufatura foi se estabelecendo principalmente nos países asiáticos e as atividades do processo produtivo de maior valor agregado foram sendo concentradas nos países desenvolvidos. Mas a emergência das cadeias de valor globais se torna uma barreira à competitividade da indústria brasileira intensiva em trabalho, uma vez que o país pouco participa desse processo.

Guidolin et al. (2010) apontam que as exportações dos países que atuam como OBM e *global buyers*, (estágios mais avançados das cadeias de valor globais) são superiores à sua própria produção. Ou seja, parte dos bens exportados é produzida em outros países por meio da terceirização da manufatura. No Brasil ocorre o oposto, dificultando o avanço – e até mesmo o acesso - das indústrias calçadistas, moveleiras e de vestuário nas cadeias globais. O que se observa é uma assimetria entre os avanços de produtividade dessas indústrias e a sua competitividade internacional, sendo a maior parte da sua produção absorvida pelo mercado interno. Essa assimetria, contudo, é mais acentuada nos setores de vestuário e de calçados, nos quais o Brasil vem se mantendo como um dos principais produtores mundiais (na 4ª e 3ª posições, respectivamente), mas com participação bastante reduzida no comércio mundial (assumindo a 74ª e a 19ª posições no *ranking* de exportadores dos respectivos bens em 2014). Além disso, foram esses os setores que apresentaram saldo negativo no valor das suas exportações no acumulado 2001-2014.

Assim, o atual cenário da indústria brasileira intensiva em trabalho no comércio mundial impõe um árduo desafio às empresas na busca de maior competitividade internacional e espaço nas cadeias globais, acompanhando o padrão de concorrência vigente de seus mercados de atuação.

Para se inserir e avançar nas cadeias globais de valor desses setores (atuando como OBM e/ou *global buyers*), as estratégias empresariais precisam estar voltadas ao domínio das principais atividades de agregação de valor nessas cadeias. Como elucidam Guidolin et al. (2010), é necessário desenvolver capacitações de criação, design, marca, marketing e, principalmente, dominar a esfera da comercialização. Isso se deve ao fato de que, nas cadeias *buyer-driven*, é o controle de ativos relevantes para a comercialização do produto que garante maior retorno, e não a esfera da produção.

O papel dos gestores organizacionais é, portanto, de suma importância para que se possa competir nesse novo cenário do comércio mundial e buscar a inserção dos setores brasileiros de calçados, de móveis e de vestuário nas cadeias globais. São necessárias mudanças estratégicas por parte das empresas, com o objetivo de realizar melhorias na eficiência operacional baseadas em novas e melhores capacitações e competências organizacionais direcionadas à competição pautada na diferenciação do produto.

Nesse sentido, as decisões de investimento tomadas pelos gestores, em ativos intangíveis que empreguem valor ao produto, podem ajudar a reverter a trajetória de queda do desempenho exportador da indústria brasileira intensiva em trabalho nos últimos anos. Assim sendo, os fatores empresariais constituem fortes determinantes da competitividade nesses setores. Fatores que, conforme Leamer e Stern (1970), estão entre as variáveis implícitas no efeito competitividade resultante da aplicação do método estrutural-diferencial.

A utilização do método para a análise dos setores de calçados, de móveis e vestuário do Brasil no comércio mundial indicou uma ampla participação negativa deste efeito para o crescimento das exportações. Ainda que a interpretação desses resultados seja limitada por se tratar de um resíduo não explicado, com base na literatura exposta, foram identificadas variáveis – especialmente de ordem sistêmica, macroeconômica e estrutural – que podem estar inclusas no efeito competitividade. Contudo, a identificação de variáveis microeconômicas é mais restrita e, indo ao encontro da sugestão de Ahmadi-Esfahani (2006), se observa que os resultados precisam ser melhor investigados através da aplicação de um segundo método.

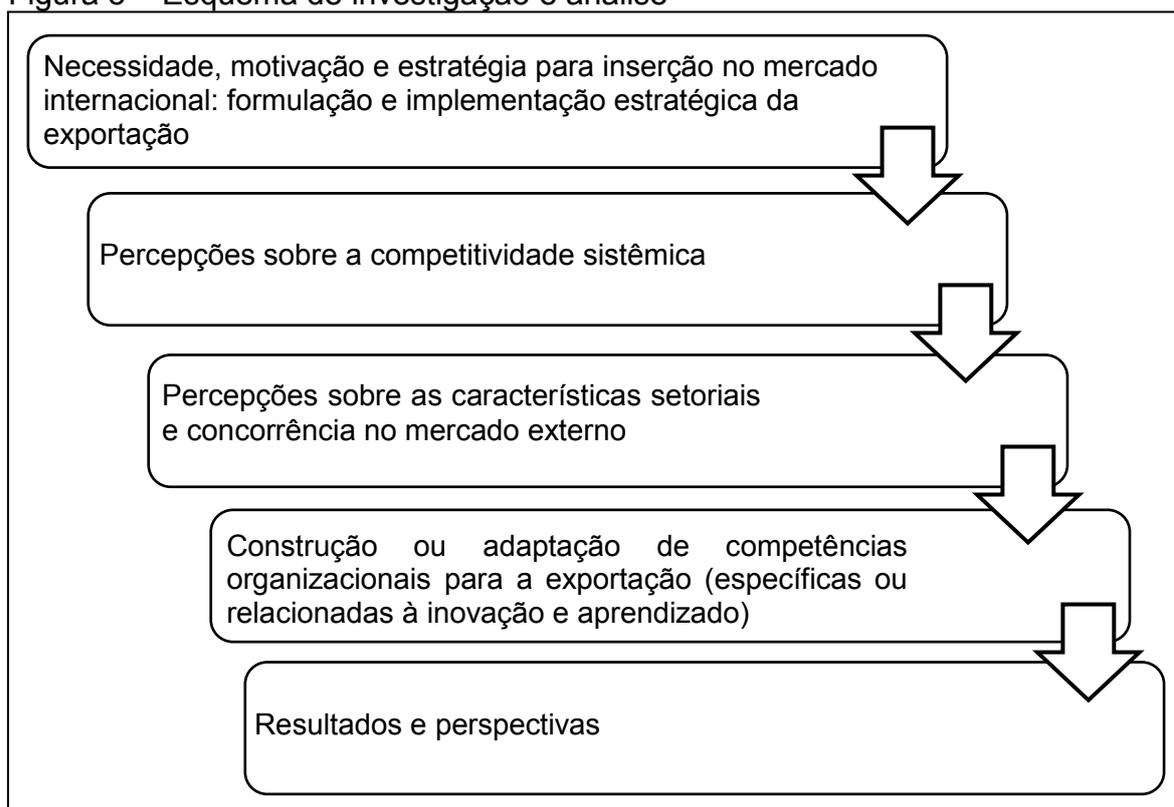
Frente às considerações elucidadas, pode-se afirmar que o método estrutural-diferencial é uma ferramenta útil para se elaborar um quadro descritivo da evolução das exportações, mesmo com suas limitações em termos dos resultados gerados pelo efeito competitividade. No caso do presente estudo, tais limitações podem ser reduzidas, ao passo que, como mostra o próximo capítulo, os resultados são complementados e aprofundados com a aplicação de um método qualitativo.

Tendo em vista a importância do papel da gestão empresarial na trajetória de evolução da competitividade internacional e do padrão de concorrência que caracterizam a indústria intensiva em trabalho, cabe a realização de uma pesquisa exploratória sob uma perspectiva microeconômica. Trata-se de investigar as percepções e decisões de investimento de empresas brasileiras exportadoras de calçados, móveis e vestuário, referentes à competitividade e à capacidade exportadora dos três setores. Busca-se assim identificar possíveis fatores implícitos no resultado negativo do efeito competitividade, e fatores microeconômicos que constituam fonte de vantagem competitiva dessas empresas no mercado internacional.

4 PERCEPÇÕES E DECISÕES DE INVESTIMENTO EMPRESARIAIS REFERENTES À COMPETITIVIDADE E À CAPACIDADE EXPORTADORA DO BRASIL

Sob uma perspectiva microeconômica voltada a competitividade internacional no âmbito da empresa, este capítulo trata de um estudo exploratório¹ de multicasos, no qual se busca conhecer um cenário econômico através da percepção dos sujeitos de pesquisa. O objetivo deste estudo é analisar as percepções empresariais e as decisões de investimento de empresas brasileiras dos setores de calçados, de móveis e de vestuário; e verificar as estratégias adotadas para o seu reposicionamento competitivo internacional. A Figura 5 exibe o processo de investigação e os aspectos a serem analisados.

Figura 5 – Esquema de investigação e análise



Fonte: elaborada pela autora.

¹ Segundo Boente e Braga (2004), o objetivo da pesquisa exploratória é a investigação de algum objeto de estudo que possui informações escassas.

Conforme os aspectos ilustrados na Figura 5, busca-se de modo mais específico identificar as estratégias e competências implementadas pelas empresas para inserção externa, as percepções empresariais acerca da competitividade sistêmica, das características setoriais e da concorrência, dos setores de calçados, móveis e vestuário brasileiros, por meio de uma pesquisa de campo.

Trata-se da fase qualitativa da pesquisa, na qual os resultados obtidos pelo método estrutural-diferencial (fase quantitativa) servem como apoio para o enriquecimento da análise dos resultados. Segundo Bryman (1992), a pesquisa quantitativa pode apoiar a pesquisa qualitativa (e vice-versa), sendo que a combinação de ambas visa o fornecimento de um quadro mais geral da questão de estudo. O autor esclarece que os aspectos estruturais são analisados por meio de métodos quantitativos, e os aspectos processuais analisados através da utilização de abordagens qualitativas.

Bryman (1992) afirma também que a relação entre os níveis macro e micro de um determinado ponto pode ser compreendida através da combinação entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, e cada uma destas pesquisas pode ser inserida a etapas distintas do processo de pesquisa.

Na presente etapa da pesquisa, o método de análise qualitativo empregado abrange técnicas de estudos de caso aplicadas especificamente a uma amostragem de empresas pertencentes às indústrias de calçados, de móveis e de vestuário, no intuito de conhecer o cenário econômico desses setores por meio da percepção do empresariado. Desse modo, busca-se identificar possíveis fatores implícitos na ampla magnitude negativa do efeito competitividade resultante da aplicação do método estrutural-diferencial, além de fatores microeconômicos que constituam fonte de vantagem competitiva das empresas pertencentes aos três setores nos mercados internacionais.

O início do capítulo explana brevemente acerca de estudos de caso, técnica utilizada para esta fase da pesquisa. Em seguida, são expostos os procedimentos operacionais referentes à especificação da amostragem, à estruturação do instrumento de coleta de dados, e à coleta e processamento dos dados. A subseção seguinte apresenta os resultados relativos às entrevistas com as empresas selecionadas e a respectiva análise desses resultados.

4.1 ESTUDOS DE CASO

O objetivo dos estudos de caso é a exata descrição ou a reconstrução de um caso, sendo o problema principal a identificação de um caso significativo para a questão de pesquisa, e o esclarecimento sobre o que mais compete a esse caso e quais enfoques metodológicos são necessários para a sua reconstrução. Finalmente, é necessário explicar o que representa o caso em questão (FLICK, 2009).

Dentre diversos métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa - como levantamentos, análise de arquivos, experimentos, modelagens estatística e econômica -, Yin (2015) afirma que a pesquisa de estudos de caso seria o método preferencial em relação aos demais, nas situações em que:

- a) as questões principais da pesquisa são “como?” ou “por que?”;
- b) o pesquisador tem pouco (ou nenhum) controle sobre eventos comportamentais;
- c) o foco do estudo é um fenômeno recente (ao oposto de um fenômeno totalmente histórico).

Segundo o autor, um estudo de caso se define em duas partes, sendo que na primeira investiga-se um fenômeno contemporâneo (o “caso”) contextualizado no mundo real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estejam evidentes claramente. A segunda parte é direcionada ao projeto e à coleta de dados.

Entre suas variações, os estudos de caso podem incluir um único caso ou casos múltiplos, podem ser limitados a evidências quantitativas e podem ser uma metodologia útil para realizar avaliações (YIN, 2015).

Frente a essas considerações, e correspondendo à abordagem de Yin (2015), a fase da pesquisa apresentada neste capítulo trata de um estudo exploratório de casos múltiplos, cujo foco é um fenômeno contemporâneo referente à competitividade e à capacidade exportadora das empresas brasileiras de calçados, de móveis e de vestuário. Busca-se compreender “por que” determinadas empresas mantêm-se internacionalmente competitivas e “como” são feitas suas decisões estratégicas de investimento e a formação de competências para competir no mercado externo.

4.2 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Para o estudo exploratório de casos múltiplos foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra composta por onze atores-chave – diretores, gestores, supervisores ou coordenadores - representantes de empresas brasileiras exportadoras pertencentes aos setores de calçados, móveis e vestuário, constituindo cinco entrevistas de empresas moveleiras, três de calçados e três de vestuário².

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário padrão estruturado por quatro blocos de questões formuladas com base em pesquisas, relatórios e investigações prévias sobre a indústria intensiva em trabalho, como Costa e Rocha (2009), Guidolin et al. (2010) e Galinari et al. (2013). A elaboração das questões foi também baseada na revisão da literatura acerca de fatores sistêmicos, setoriais e empresariais determinantes da competitividade; e estratégias e competências organizacionais para a inserção externa, cujos temas são abordados por autores como Coutinho e Ferraz (1995), Ferraz et al. (1995), Porter (1989, 1999), Teece (2000), Henkin e Rockenbach (2014), entre outros. O questionário utilizado está descrito no APÊNDICE A.

Para avaliar se o instrumento de coleta seria compreendido e aplicável a uma situação real, o questionário foi submetido a um teste piloto junto a três empresas. Assim, possíveis tendenciosidades e falhas puderam ser reparadas para validar a sua adequação.

Definido o questionário padrão, iniciou-se o processo de coleta de dados. Por meio do contato direto entre entrevistador e entrevistado, as entrevistas pessoais semiestruturadas foram realizadas mediante autopreenchimento do questionário pelo entrevistador.

Após a conferência dos questionários respondidos, os dados foram transferidos para a planilha eletrônica EXCEL, para que posteriormente as respostas objetivas e descritivas fossem analisadas. Por se tratar de uma amostragem pequena, a análise das questões não impõe a necessidade de representação gráfica, de modo que parte dos resultados são representados por quadros, outra parte por tabelas,

² O objetivo inicial era realizar cinco entrevistas por setor, e todos os esforços foram feitos para tentar cumprir com este objetivo. Porém, poucas empresas se propuseram a colaborar com o estudo, seja pela política das empresas em não divulgar dados internos, seja pela justificativa dos representantes das empresas de não haver tempo disponível ou por considerarem o questionário extenso.

predominando o percentual de respostas e não o número de empresas, para que possa haver simetria nos resultados, já que o número de respondentes variou de setor para setor. Para a análise de algumas das questões é apresentado o resultado do conjunto de respostas convergentes (percepção da maioria dos entrevistados) somado com as divergentes (percepções distintas). A escolha dessa forma de análise se justifica por preservar as opiniões individuais dos entrevistados, destacando a interpretação objetiva do conjunto de respostas.

4.3 RESULTADOS E PERSPECTIVAS

Nesta seção são apresentados os resultados e perspectivas decorrentes das respostas dos entrevistados ao questionário, dividido em quatro blocos. O primeiro diz respeito às questões sobre estrutura, estratégia e trajetória da inserção externa da empresa. O segundo bloco de perguntas e respostas consiste nas percepções do grupo sobre a competitividade sistêmica. No terceiro estão as percepções sobre as características setoriais e concorrência no mercado externo. O último bloco, por sua vez, revela a opinião dos entrevistados sobre as questões relacionadas à construção e/ou adaptação de competências organizacionais para a exportação.

4.3.1 Estrutura, estratégia e trajetória da inserção externa

Em termos de localização regional, o grupo de empresas de calçados que foi aplicada a pesquisa tem suas sedes instaladas na região do Vale dos Sinos (Rio Grande do Sul). Dentre as empresas de móveis, apenas uma está sediada no estado de Minas Gerais, enquanto as demais se localizam no Rio Grande do Sul, sendo duas delas pertencentes ao polo regional de Bento Gonçalves. Já as empresas de vestuário têm suas sedes predominantemente localizadas na cidade de São Paulo, com exceção de uma que está situada em Minas Gerais.

O Quadro 5 apresenta os principais produtos produzidos atualmente pelas empresas e as principais mudanças ocorridas no *mix* de produtos desde a sua fundação (produtos que passaram a ser produzidos e produtos que deixaram de ser produzidos). Os dados apresentados coincidem com as respostas exatas dos entrevistados, ocultando apenas os nomes das empresas, que por vezes foram mencionados.

As respostas revelam que houve algum tipo de mudança em todas as empresas, seja no *mix* de produtos, seja na estratégia de agregar valor ao produto. De modo geral, as empresas moveleiras foram alterando o *mix* de produtos conforme a demanda. As empresas de vestuário, ampliaram a diversificação de produtos, com exceção de uma que reduziu o *mix*. Dentre as empresas calçadistas, uma manteve seu produto principal desde sua fundação, apenas melhorando as técnicas de modernização do calçado, outra agregou mais um produto ao *mix*, e outra focou no design e na marca do seu produto principal para a competitividade no mercado externo. Esta última, portanto, demonstra maior potencial para competir internacionalmente e maior capacidade de inserção na cadeia global de valor, uma vez que - sob a perspectiva de Guidolin et al. (2010) – busca sustentar vantagens competitivas pautadas em design e marca, dois dos atributos essenciais para manter um papel ativo na atual dinâmica do comércio mundial.

Quadro 5 – Principais produtos e mudanças no *mix* de produtos ao longo da trajetória da empresa

Setor	Empresas	Principais produtos produzidos atualmente	Mudanças no <i>mix</i> de produtos ao longo da trajetória
Calçados	1	Calçados femininos	Técnicas atuais para modernização.
	2	Calçados infantis e acessórios	Sempre se dedicou a produção de calçados em geral, com marca própria e de terceiros. A partir de 1992, passou a produzir para mercado doméstico e exportar apenas produtos infantis com marca e design próprio.
	3	Calçados femininos; tênis	A empresa manteve todos os produtos e incluiu tênis.
Móveis	4	Móveis de cozinha de aço modulares	Nos quase 50 anos da empresa, muitos produtos deixaram de ser produzidos por mudanças estéticas no gosto dos consumidores. Tecnicamente houve poucas modificações.
	5	Linha de cozinha; linha Infantil; tábuas de passar	A linha de cozinhas foi introduzida em 2009 e se tornou o carro chefe de vendas da empresa. Entretanto, a empresa teve uma grande perda de produção na linha de estantes, especialmente para exportação.

	6	Colchões; estofados; móveis de madeira e complementos	Introdução de novos produtos gradativamente segundo demanda do mercado.
	7	Móveis de cozinha em aço; móveis de cozinha em madeira (MDP); fogões e <i>cooktops</i>	Anualmente, ocorre uma revisão no <i>mix</i> de produtos com novos lançamentos e descontinuidade da produção de produtos que não tiveram boa aceitação pelo mercado. A produção das cozinhas de madeira e eletrodomésticos representaram um marco para a diversificação do <i>mix</i> de produtos da empresa.
	8	Racks para televisão; Home Office; mesas (apoio, centro, lateral)	Roupeiros e cozinhas deixaram de ser produzidos.
Vestuário	9	Moda praia feminina; moda praia infantil	A empresa deixou de produzir moda fitness.
	10	Regata fitness; montaria; legging e capri	A empresa iniciou o trabalho somente com a regata fitness, porém quando iniciou a exportação a necessidade foi a produção das leggings e capris.
	11	Biquinis; maiôs; saídas de praia (saias, calças, vestidos, kaftans, robes e camisas)	Inicialmente desenvolvendo produtos em tecidos lisos, em cores como preto, branco, nude e azul marinho, além de foco em modelagens mais clássicas, hoje a empresa possui uma ampla oferta de produtos clássicos e inovadores, oferecendo um lifestyle completo.

Fonte: elaborada pela autora.

Na Tabela 28 é feito um comparativo entre o ano em que a empresa foi fundada, o momento em que a empresa cogitou iniciar a atividade exportadora, e o ano em que começou efetivamente a exportar.

Tabela 28 – Período entre fundação da empresa e início da atividade exportadora

Setor	Empresa	Ano de fundação	Ano que cogitou exportar	Ano de início das exportações
Calçados	1	1975	1989	1989
	2	1949	1979	1980
	3	1948	1971	1972
Móveis	4	1969	2003	2004
	5	1990	1996	1997
	6	1959	1998	1999
	7	1964	2000	2000
Vestuário	8	2003	2003	2003
	9	2009	2010	2010
	10	2002	2014	2014
	11	2001	2005	2007

Fonte: elaborada pela autora.

As empresas de calçados e de móveis são as que atuam a mais tempo no mercado, sendo que as de calçados iniciaram suas atividades entre os anos de 1948 e 1975, e as de móveis entre 1959 e 2003. As empresas de vestuário são mais recentes, fundadas entre 2001 e 2009. São as empresas calçadistas que exportam a mais tempo, enquanto as de vestuário iniciaram a atividade exportadora recentemente. Entre o momento da trajetória da empresa em que se cogitou iniciar a atividade exportadora e o momento de efetivamente exportar, o período médio do grupo total foi de um ano.

Cabe ressaltar que a trajetória das exportações brasileiras de calçados iniciou em 1968 (COSTA, 2009). Mas, como afirmam Guidolin et al. (2010), foi na década de 1970 que o produto se tornou relevante na pauta exportadora do Brasil. Isso pode justificar o início das exportações das empresas do setor entrevistadas por volta desse período.

Freund e Pierola (2012) elucidam que a maior parcela das exportações é detida por grandes empresas já consolidadas no mercado. Essa afirmativa permite algumas suposições. Ao relacionar o ano de fundação, o ano de início das exportações e o número de funcionários do grupo amostral (como ilustrado posteriormente na Tabela 35), observa-se que todas as empresas de calçados e duas de móveis são as mais antigas, exportam a mais tempo e são atualmente de grande porte. Assim, são elas as mais consolidadas no mercado externo e mais propensas a capturar a maior parte das exportações. Soma-se a isso o fato de essas empresas

estarem localizadas nos principais polos regionais dos seus setores, sejam eles o polo calçadista do Vale dos Sinos (RS) e o polo moveleiro de Bento Gonçalves (RS). Nessas regiões há maior tendência de formação de arranjos produtivos locais, o que promove a competitividade. Como afirma Scott (2006), o aspecto regional é muito importante porque as forças que levam a aglomeração estão sempre presentes nesses setores, e porque a aglomeração demonstra ser fundamental para o seu sucesso competitivo.

Por outro lado, Cruz (2012) aponta que uma parcela significativa do valor das exportações derivadas de empresas com inserção externa mais recente vem sendo observada nos últimos anos. Nesse sentido, ainda que as empresas de vestuário sejam de menor porte, há uma perspectiva positiva para o seu crescimento interno e desempenho exportador. Além disso, a localização pode ser considerada uma vantagem competitiva para duas dessas empresas, situadas em São Paulo (SP). Nesta cidade encontram-se as duas maiores concentrações de confecções e lojas atacadistas que respondem por 40% do total da produção brasileira de vestuário (SEBRAE, 2014). O estado de São Paulo se destaca como o principal centro produtor da cadeia, e concentra as etapas de criação e planejamento estratégico, detendo os principais ativos intangíveis e o controle das atividades produtivas (COSTA; ROCHA, 2009). O estado também se destaca como o segundo maior exportador do país, respondendo por 31% do total de vestuário exportado em 2014 (SIS, 2016).

A Tabela 29 apresenta a proporção das vendas externas das empresas em relação às vendas totais (vendas no mercado interno somadas às vendas no mercado externo), considerando a média dos últimos quatro anos.

Tabela 29 – Proporção das vendas externas da empresa em relação às vendas totais – 2013 a 2017

Vendas externas em relação às vendas totais (%)	Empresas de calçados		Empresas de móveis		Empresas de vestuário	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 10%	1	33,3%	2	40,0%	–	–
Entre 10% e 20%	1	33,3%	1	20,0%	–	–
De mais de 20% até 50%	–	–	2	40,0%	2	66,7%
Acima de 50%	1	33,3%	–	–	1	33,3%
Total	3	100,0%	5	100,0%	3	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

Os dados mostram que as empresas calçadistas e moveleiras estão mais voltadas a atender o mercado interno, embora uma das empresas de calçados direcione a maior parte da sua produção para o mercado externo, e duas empresas de móveis exportam mais de 20% até 50% do total produzido. As empresas de vestuário são as que apresentam maior direcionamento para os mercados internacionais, sendo que todas exportam mais de 20% da sua produção.

Quando questionados sobre qual ou quais foram os fatores ou motivadores básicos para incluir a exportação no direcionamento mercadológico da empresa, a “diluição do risco associado às oscilações do mercado” foi fator unânime para todos os entrevistados, conforme explicitado na Tabela 30.

Tabela 30 – Fatores para incluir a exportação no direcionamento mercadológico da empresa

Fator/motivador	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Desejo de crescimento da empresa	66,7%	100,0%	66,7%
Diluição do risco associado às oscilações do mercado interno	100,0%	100,0%	100,0%
Perspectiva de maior rentabilidade na venda externa	66,7%	80,0%	100,0%
Concorrência mais intensa no mercado interno	66,7%	20,0%	33,3%

Fonte: elaborada pela autora.

O “desejo de crescimento da empresa” foi considerado motivo básico de inclusão das exportações no direcionamento de mercado para todas as empresas moveleiras e para a maioria das empresas de calçados e de vestuário. A “perspectiva de maior rentabilidade na venda externa” foi fator determinante para todas as empresas de vestuário e para a maior parte das empresas calçadistas e moveleiras. Já a “concorrência mais intensa no mercado interno” foi mais apontada pelas empresas calçadistas.

Outros fatores foram apontados isoladamente:

- a) “desejo de internacionalização da operação e criação da marca internacional”, assinalado por uma empresa calçadista;
- b) “possibilidade de aprendizado”, apontado por uma empresa de móveis; e

c) “recebimentos em moeda estrangeira são base para os pagamentos internacionais – *hedge* natural – não sofrendo as flutuações cambiais” foi considerado, por uma empresa moveleira, motivo importante para exportar.

A Tabela 31 ilustra como os entrevistados descrevem a evolução da trajetória da presença da sua empresa no mercado internacional.

Tabela 31 – Evolução da trajetória das exportações

Trajétoria das exportações na empresa	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Evolução contínua, com proporção relativamente constante das exportações	33,3%	40,0%	66,7%
Evolução contínua, com aumento da participação das exportações no faturamento	33,3%	40,0%	–
Exportação sempre presente, mas com proporções muito variáveis em relação ao faturamento total	33,3%	20,0%	33,3%
Exportação esporádica (exporta somente em alguns anos)	–	–	–
Exporta somente quando o mercado está em crise	–	–	–
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

Os resultados revelam que a exportação está sempre presente na trajetória de todas as empresas, mas com diferentes proporções. Destaca-se o setor de vestuário, com maior concentração de empresas cuja trajetória é de evolução contínua, com proporção relativamente constante das exportações. Nos demais setores a trajetória foi variável, sendo que duas empresas de móveis e uma de calçados descrevem uma evolução mais positiva, com aumento da participação das exportações no faturamento.

Na Tabela 32 é descrito, na visão dos entrevistados, quais são as pessoas que mais exercem um papel de liderança e condução da empresa rumo ao mercado internacional. Cabe destacar a importância do papel da liderança empresarial para o sucesso competitivo desses setores. Como elucidam Ferraz et al. (1995), mais do que as inovações tecnológicas, são a eficácia e a eficiência da gestão empresarial o principal aspecto decisivo do padrão de concorrência da indústria intensiva em trabalho.

Tabela 32 – Líderes e condutores da empresa às exportações

Liderança/Motivação	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Sócios	66,7%	–	66,7%
Conselho de Administração	–	20,0%	–
Principal Executivo (CEO)	33,3%	60,0%	33,3%
Diretor ou Gerente de Vendas/Comercial	100,0%	20,0%	100,0%
Diretor ou Gerente de Exportação	–	80,0%	33,3%

Fonte: elaborada pela autora.

Nos setores de calçados e de vestuário, todas as empresas destacam o papel do diretor ou gerente de vendas como líder na formulação de estratégia para exportação. Nas empresas calçadistas, é ele o responsável pela execução do planejamento e gestão de recursos, ou pelo plano segmentado para cada país (marca própria, *outlabel* ou produtos exclusivos para o cliente). No setor moveleiro, contudo, apenas uma empresa apontou seu papel como relevante.

No setor de móveis, quase a totalidade das empresas aponta o diretor ou gerente de exportação como líder atuante na formulação estratégica para inserção externa, enquanto apenas uma empresa de vestuário destaca seu papel de liderança. O papel do principal executivo (CEO) é mais relevante no setor moveleiro do que nos demais setores. Em uma das empresas de móveis, é ele quem planeja estrategicamente o investimento em linha específica de produtos voltados ao mercado externo. O papel dos sócios é destacado apenas pelas empresas de calçados e vestuário, enquanto somente uma empresa de móveis aponta a liderança do conselho de administração no planejamento estratégico.

Três dos entrevistados indicaram outras pessoas – além das elencadas como opções de resposta – que também exercem papel de liderança e condução da empresa rumo ao mercado internacional. Um dos respondentes do setor de calçados aponta a relevância dos seus representantes no mercado externo. No setor de móveis, um dos entrevistados ressalta a importância dos executivos de exportação na formulação de estratégias (planejamento de posicionamento, produtos, mercados), enquanto outro respondente destaca o papel do coordenador e agente de exportações (e de todo o Departamento de Exportação) na definição dos mercados-alvo, execução das políticas definidas para o mercado externo e dedicação integral ao mercado externo (manutenção de clientes e prospecção de novos clientes/mercados).

Ao serem questionados se a empresa possui planejamento estratégico para orientar a exportação, quatro representantes das empresas de móveis, dois de calçados e apenas um de vestuário confirmam a existência de um planejamento específico para exportação (envolvendo definição e ajustes em produtos, mercados-alvo, aspectos de atendimento a normas técnicas e legais, etc.).

A Tabela 33 mostra o ano em que cada empresa - que assume ter planejamento específico para exportação - começou a adotar esse planejamento, comparando os resultados com o momento em que a empresa cogitou exportar e o ano de início efetivo das exportações.

Tabela 33 – Comparativo entre início das exportações e do planejamento específico para exportação

Setor	Empresa	Ano que cogitou exportar	Ano de início das exportações	Início do planejamento para exportação
Calçados	1	1989	1989	2014
	2	1979	1980	1992*
Móveis	4	2003	2004	2007
	5	1996	1997	1997
	6	1998	1999	2000
	8	2003	2003	2003
Vestuário	11	2005	2007	2011

Fonte: elaborada pela autora.

Nota: *O entrevistado alega que a adoção do planejamento teve início a partir de 1992, quando foram abolidas as propostas de exportar com marcas de terceiros.

Os dados revelam que nas empresas calçadistas o planejamento estratégico voltado ao mercado externo teve início muito depois do momento em que as exportações se consolidaram, enquanto nas empresas moveleiras a inserção externa e o planejamento iniciaram praticamente no mesmo ano. Na única empresa de vestuário que possui planejamento específico para exportações, esse planejamento começou após quatro anos da sua inserção externa.

Com relação ao valor das exportações (em US\$), as empresas apontaram, dentre as alternativas oferecidas, a que melhor expressa o que ocorreu ao longo dos últimos dez anos, ou ao longo do período em que ocorreram as exportações por parte da empresa. Os resultados são apresentados na Tabela 34.

Tabela 34 – Evolução das exportações nos últimos dez anos (em US\$)

Evolução das exportações da empresa (valor em US\$)	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Tendência de crescimento contínuo moderado	66,7%	40,0%	66,7%
Tendência de crescimento contínuo elevado	–	20,0%	33,3%
Tendência de estabilidade (valor quase constante ao longo dos anos)	33,3%	–	–
Tendência de queda contínua moderada	–	20,0%	–
Tendência de queda contínua elevada	–	–	–
Forte oscilação, sem caracterizar tendência nem de queda, nem de elevação	–	20,0%	–
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com os resultados, sete das onze empresas apresentaram crescimento no seu valor exportado. Isso indica uma trajetória de superação dessas empresas frente a atual dinâmica do comércio mundial, uma vez que o exercício de aplicação do método estrutural-diferencial demonstrou resultados contrários. Em duas empresas de cada setor houve uma tendência de crescimento contínuo moderado no valor de suas exportações nos últimos anos, enquanto a evolução das exportações de uma empresa de móveis e outra de vestuário foi de crescimento contínuo elevado. Por outro lado, as exportações de uma das empresas moveleiras sofreram queda contínua moderada ao longo do período, representando a pior situação do grupo pesquisado.

A Tabela 35 apresenta o número de funcionários em cada empresa (média dos últimos doze meses ou em condições normais de operação); o número de funcionários dedicados exclusivamente à exportação; e setores da organização das empresas dedicados exclusivamente à atividade exportadora.

Tabela 35 – Funcionários e setores dedicados exclusivamente à exportação

Setor	Empresa	Total de funcionários	Nº de funcionários só para exportação	Setor(es) com dedicação exclusiva à exportação
Calçados	1	1.100	1	Comercial
	2	1.400	6	Gerência de Exportação
	3	1.100	Muitos	Não há
Móveis	4	400	5	Gerência de Exportação; Assessoria de Exportação
	5	180	2	Gerência de Exportação
	6	2.500	3	Gerência de Exportação
	7	1.200	2	Gerência de Exportação
	8	50	4	Gerência de Exportação; Assessoria de Exportação; Supervisores
Vestuário	9	8	2	Não há
	10	40	0	Não há
	11	90	1	Gerência de Exportação

Fonte: elaborada pela autora.

Os dados indicam a inexistência de relação proporcional entre o número total de funcionários e a quantidade de colaboradores com dedicação exclusiva às exportações. Empresas de grande porte, como as de calçados e de móveis, alocam quantidades de funcionários exclusivos à exportação similares às alocadas por empresas de vestuário, que figuram menor porte. Duas empresas de móveis e duas de calçados empregaram acima de 3 colaboradores especificamente para essa função, sendo que um dos entrevistados do setor calçadista não soube responder o número exato.

Em todas as empresas de móveis prevalece a Gerência de Exportação como setor dedicado exclusivamente à atividade exportadora, também apontado por uma empresa de calçados e uma de vestuário. Já em duas empresas de vestuário e uma de calçados não há setor exclusivamente dedicado à exportação.

Quanto ao tipo de exportação relacionado a marca, apenas duas empresas de móveis e duas de vestuário exportam produtos somente com marca própria. As demais empresas exportam tanto com marca própria como com marca de terceiros, com diferentes proporções, como pode ser visualizado na Tabela 36.

Tabela 36 – Participação de produtos com marca própria e *private label* no total do valor exportado

Setor	Empresa	Percentual do valor exportado com marca própria	Percentual do valor exportado com marca de terceiros (<i>private label</i>)
Calçados	1	40%	60%
	2	90%	10%
	3	20%	80%
Móveis	4	98%	2%
	5	100%	–
	6	85%	15%
	7	100%	–
	8	80%	20%
Vestuário	9	40%	60%
	10	100%	–
	11	100%	–

Fonte: elaborada pela autora.

Ainda que poucas empresas exportem produtos somente com marca própria, na maior parcela do grupo pesquisado é baixa a participação dos produtos exportados com marca de terceiros. Duas empresas de calçados e uma de vestuário aparecem como exceção, nas quais as exportações *private label* superam as dos produtos com marca própria.

Assim, os resultados apontam que a maioria dessas empresas está mais propensa a manter suas atividades exportadoras, sendo ainda necessárias reformulações estratégicas para o fortalecimento de suas marcas. Como sugerem Costa e Rocha (2009), Guidolin et al. (2010) e Galinari et al. (2013), é necessário o investimento nas atividades produtivas que empreguem valor ao produto – como a marca própria – para que as empresas brasileiras desses setores possam competir internacionalmente.

A Tabela 37 elucida as formas de exportação realizadas pelas empresas, de acordo com as respostas dos entrevistados. A exportação direta – realizada direto para o importador – se faz mais presente nas empresas de vestuário, enquanto nas empresas dos demais setores prevalece ambas as formas (direta e indireta). As empresas que exportam de ambas as formas precisam desenvolver ações voltadas a constituição de canais diretos para diminuir a participação de intermediários nas exportações, como sugerem Guidolin et al. (2010), uma vez que a gestão dos canais

de distribuição é fundamental para competir internacionalmente e alcançar um melhor posicionamento nas cadeias de valor globais.

Tabela 37 – Formas de exportação realizadas pelas empresas

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Exportação Direta (realizada direto para o importador)	33,3%	40,0%	66,7%
Exportação Indireta (realizada através de <i>trading</i> ou comercial exportadora)	–	–	–
Ambas as formas	66,7%	60,0%	33,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 38 mostra os principais canais, através dos quais é comercializada a exportação das empresas cuja forma de exportação é exclusivamente direta. Ressalta-se que aqui são excluídas as empresas que exportam de ambas as formas, de modo que os dados se resumem aos apontamentos de apenas cinco entrevistados.

Tabela 38 – Canais de comercialização das exportações

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Distribuidor	100,0%	100,0%	50,0%
Lojista	100,0%	100,0%	50,0%
Empresa de <i>e-commerce</i> no exterior	100,0%	50,0%	50,0%
<i>E-commerce</i> próprio	–	–	–

Fonte: elaborada pela autora.

Em suma, distribuidor, lojista e empresa de *e-commerce* no exterior são os canais de comercialização utilizados pela única empresa calçadista com exportação direta, bem como pelas duas empresas de móveis e duas de vestuário também com exportação direta. Cabe observar que nenhum dos entrevistados apontou *e-commerce* próprio como um dos principais canais de comercialização dos seus produtos no mercado externo, o que representa desvantagem competitiva e implica na necessidade de desenvolvimento do *upgrading* funcional.

Guidolin et al. (2010) sugerem que as empresas desenvolvam continuamente as atividades de promoção, comercialização e distribuição de seus produtos nos mercados internacionais, com a finalidade de fortalecer a imagem e a marca do

produto brasileiro e ampliar a diversificação de mercados. Tais atividades envolvem o *upgrading* funcional e são de suma importância para as cadeias globais de valor do tipo *buyer-driven*, nas quais a gestão do marketing e dos canais de distribuição é essencial. Os autores argumentam que o *upgrading* funcional pode ainda ser desenvolvido através do esforço empresarial para reduzir a participação dos intermediários nas exportações. Nesse sentido, o foco das ações precisa estar direcionado a construção de canais diretos e de novas formas de comercialização, como o serviço de *e-commerce*.

A Tabela 39 ilustra as estratégias que melhor definem cada uma das empresas no mercado interno e no mercado externo. O objetivo na questão era que cada entrevistado indicasse uma única alternativa para caracterizar a estratégia da empresa. Contudo, dois entrevistados representantes de empresas de móveis apontaram mais de uma estratégia (um deles apontou todas as alternativas para o mercado nacional), de modo que o percentual de respostas ultrapassou o percentual total de empresas.

Tabela 39 – Estratégias das empresas nos mercados interno e externo

Estratégia Geral	Calçados (%)		Móveis (%)		Vestuário (%)	
	Mercado nacional	Mercado externo	Mercado nacional	Mercado externo	Mercado nacional	Mercado externo
Liderança de Custo (custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em grande escala para um mercado amplo)	–	–	60,0%	20,0%	–	–
Diferenciação (produtos ou serviços diferenciados, vendidos em amplos mercados)	33,3%	33,3%	60,0%	40,0%	66,7%	66,7%
Foco no Custo (custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em um mercado restrito, um segmento ou nicho)	–	–	20,0%	20,0%	–	–
Foco na Diferenciação (produtos ou serviços diferenciados, vendidos em um mercado restrito)	33,3%	33,3%	40,0%	40,0%	33,3%	33,3%
Outra: Excelência na fabricação de mocassins*	33,3%	33,3%	–	–	–	–
Total	100,0%	100,0%	180,0%	120,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

Nota: *Estratégia especificada por uma empresa calçadista.

Com exceção de duas empresas moveleiras, as demais empresas adotam no mercado externo a mesma estratégia adotada no mercado interno. Nos setores de calçados e de vestuário, as estratégias estão direcionadas a oferecer produtos ou serviços diferenciados, vendidos em amplos mercados ou em um mercado restrito. No setor moveleiro, esse mesmo direcionamento estratégico para os mercados interno e externo é predominante, mas não unânime entre as empresas. Além do fator diferenciação, grande parte das empresas desse setor também competem no mercado interno pelo fator custo, oferecendo produtos mais baratos, vendidos em um mercado restrito (é o caso de uma empresa), ou vendidos em grande escala para um mercado amplo (o caso de três empresas).

Quase todo o grupo entrevistado assume que sua empresa tem países definidos como mercado-alvo para vendas e posicionamento de marca. Apenas uma empresa de cada setor não tem essa definição, sendo que um dos entrevistados do setor calçadista justifica essa indefinição pelo fato de a empresa exportar para mais de cinquenta países e todos os continentes.

A Tabela 40 elenca os países e/ou continentes definidos pelas empresas como mercado-alvo para vendas e posicionamento de marca.

Tabela 40 – Mercado-alvo para vendas e posicionamento de marca no exterior

Setor	Empresa	Mercado-alvo
Calçados	1	Argentina, Paraguai, Equador e Guatemala
	2	América Latina, Ásia (China/Hong Kong), Emirados Árabes Unidos e Estados Unidos
Móveis	4	América Latina, África e Oriente Médio
	6	Argentina, Uruguai, Estados Unidos, Chile, Bolívia e México
	7	Continentes Americano e Africano
	8	Continente Americano, Europa e Emirados Árabes Unidos
Vestuário	9	Estados Unidos, Canadá e México
	11	Estados Unidos, Europa (Reino Unido, França, Itália, Alemanha) e Oriente Médio

Fonte: elaborada pela autora.

Alguns dos países definidos como mercado-alvo pelas empresas estão entre os principais destinos das exportações brasileiras dos três setores. Dentre os países apontados pelas empresas calçadistas, estão os Estados Unidos (principal destino

das exportações), a Argentina (segundo maior destino), e o Paraguai (quinto maior importador).

Os Estados Unidos também é o principal importador de móveis brasileiros, citado explicitamente por uma das empresas, e implicitamente por duas empresas quando se referem ao “Continente Americano”. A Argentina, terceiro maior importador de móveis brasileiros, também aparece entre os mercados-alvo definidos. Também é apontado o Oriente Médio, onde se destacam os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita que, de acordo com Sebrae (2017), são os principais compradores de móveis brasileiros de maior valor agregado confeccionados com madeira.

As duas empresas de vestuário têm como mercado-alvo os Estados Unidos, segundo maior importador do produto brasileiro e mercado potencial para o segmento moda praia (SIS, 2014), que constitui justamente o foco da produção destas empresas.

A Tabela 41 apresenta a quantidade média de países para os quais as empresas exportam regularmente. A maior parte das empresas de calçados exporta normalmente para 31 a 60 países; quase a totalidade das empresas de móveis exporta para a faixa de 5 a 30 países; e todas as empresas de vestuário vendem regularmente seus produtos para 5 a 30 países.

Tabela 41 – Número de países para os quais as empresas exportam regularmente

Nº de países que exporta	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
1 a 4	–	–	–
5 a 30	33,3%	80,0%	100,0%
31 a 60	66,7%	20,0%	–
61 ou mais	–	–	–
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

A estratégia mercadológica – em termos de manutenção ou diversificação de mercados - adotada pelos participantes da pesquisa está indicada na Tabela 42. Os dados revelam que todas as empresas calçadistas e moveleiras estabeleceram como objetivo ampliar a diversificação dos mercados para exportação, enquanto nas empresas de vestuário predomina a opção por manter os mesmos mercados onde já atuam.

Assim, são as empresas de calçados e móveis as mais propensas a manter ou aumentar sua competitividade internacional. Como apontam Guidolin et al. (2010) e Lima et al. (2015), a estratégia de diversificação de mercados – com ênfase nos países da América Latina – vem refletindo em melhorias no desempenho exportador da indústria brasileira. Guidolin et al. (2010) ainda elucidam que essa estratégia foi adotada pela indústria nacional calçadista como alternativa para diminuir as perdas decorrentes da drástica redução de suas exportações para os Estados Unidos, devido à forte penetração de calçados chineses nesse mercado. A mesma situação é observada nos setores de móveis e de vestuário, de modo que ampliar a diversificação de destinos também tem sido uma estratégia necessária para contornar as perdas das exportações brasileiras para os Estados Unidos, principal mercado importador dos três setores.

Tabela 42 – Estratégia mercadológica da empresa

Estratégia	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
A empresa estabeleceu um objetivo de ampliar a diversificação dos mercados para exportação	100,0%	100,0%	33,3%
A empresa optou por manter os mesmos mercados de atuação, por razões estratégicas e/ou operacionais	–	–	66,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

O primeiro bloco do questionário finalizou com a seguinte questão:

Pertencendo a um setor industrial caracterizado pela utilização intensiva de mão de obra, ameaçado por países de mão de obra mais barata (como o caso da Ásia), como vem sendo o ajustamento e reposicionamento estratégico da empresa para competir no mercado externo? Quais estratégias foram alteradas e adaptadas com a mudança negativa no cenário competitivo internacional (adoção de marcas próprias, diferenciação em design, maior foco no mercado interno, lojas próprias, tecnologia, etc.)? Qual o diferencial da empresa para manter-se competitiva, enquanto outras empresas, sob as mesmas condições macroeconômicas, não conseguiram superar o desafio das exportações (se for este o caso)?

Referente ao setor calçadista, um dos entrevistados afirma que a empresa busca desenvolver e pesquisar tendências e participar de feiras internacionais para se manter competitiva. Outra empresa tem como estratégia o foco na marca própria e a flexibilidade no desenvolvimento produtivo, trabalhando próximo aos clientes, desenvolvendo ou adaptando produtos conforme suas necessidades. Em outra empresa a competição está baseada em diferenciação e gestão de marca, apoiada por um sistema de produção com rápida resposta a variação de demanda e capaz de conviver com elevada diversidade de produtos. Além disso, a empresa está avançando no Brasil e exterior com processo de abertura de lojas próprias e franqueadas.

Quanto ao setor moveleiro, uma empresa vem realizando elevados investimentos em promoção comercial e desenvolvimento de produtos para se manter competitiva. Um dos entrevistados afirma que a empresa está focando no aumento significativo de sua produtividade e no lançamento de produtos mais econômicos, pois foi percebido uma redução no poder de compra dos consumidores na maioria dos mercados onde a empresa atua. Outra empresa tem como estratégia a diferenciação em design e o investimento em tecnologia para fugir da concorrência desleal dos países asiáticos e superar o alto custo operacional do Brasil. Para um outro entrevistado, o diferencial da sua empresa é oferecer um produto de qualidade com preço justo, aliado a desenhos modernos e combinações com diferentes materiais, além de oferecer excelência em serviço e atendimento prestados ao cliente.

Para melhor competir internacionalmente, o ajustamento estratégico de uma das empresas de vestuário envolveu o desenvolvimento de parcerias no exterior, investimento em design de produto, abertura de lojas próprias no mercado externo e início da operação de *e-commerce* próprio. Um dos entrevistados afirma que o diferencial da empresa é ter a sua própria definição de negócio, que é ter peças básicas, confortáveis e de qualidade, e isso faz com que a empresa tenha produtividade e direção. O último entrevistado justifica que a competitividade da sua empresa é mantida por ser uma empresa da própria família que mantém a matéria-prima somente de alta qualidade. Quanto à internacionalização, o entrevistado afirma que já foi estudada a possibilidade de produzir na Ásia. Mas para produzir com a qualidade de materiais e mão de obra que a empresa tem atualmente, na Ásia não seria vantajoso: além do custo ser quase o mesmo por peça, as quantidades mínimas

exigidas na China são muito mais altas, e incorreriam um custo de inventário muito elevado.

Essas respostas revelam que as empresas vêm reajustando suas estratégias de modo positivo para competir internacionalmente, conforme a atual dinâmica do comércio mundial. Diversas estratégias e alguns dos determinantes da competitividade desses setores, observados na literatura, foram apontados pelos entrevistados. Fatores como foco na marca própria, diferenciação e gestão da marca foram assinalados por empresas calçadistas. Nas empresas moveleiras se destacam a realização de investimentos em promoção comercial e em tecnologia, diferenciação em design, e produtos fabricados com combinações de diferentes materiais. Já nas empresas de vestuário são ressaltadas as estratégias referentes ao desenvolvimento de parcerias no exterior, investimento em design, e utilização de matéria-prima somente de alta qualidade para a produção.

Também foram identificadas estratégias voltadas ao *upgrading* funcional, que tornam possível a atuação das empresas nas cadeias de valor globais do tipo *buyer-driven*. Como mencionado anteriormente, Guidolin et al. (2010) afirmam que uma das formas de desenvolver o *upgrading* funcional é por meio do esforço das empresas para diminuir a participação dos intermediários nas exportações. Para isso, as ações devem estar estrategicamente voltadas a constituição de canais diretos e de novos modos de comercialização (como o serviço de *e-commerce*), a gestão da cadeia de fornecedores, a subcontratação de uma parcela da produção e/ou avançar no processo de internacionalização, alocando unidades fabris em outras nações.

Sob essa perspectiva, se observa que duas das empresas entrevistadas estão adaptando suas estratégias para reduzir o número de intermediários nas suas exportações. Uma empresa calçadista está avançando no exterior, com abertura de lojas próprias e franqueadas. Outra empresa de vestuário já alocou lojas próprias no mercado externo, e deu início a operação de *e-commerce* próprio, modo de comercialização apontado por SIS (2014) como uma potencial oportunidade de mercado nos Estados Unidos para o setor.

4.3.2 Percepções sobre a competitividade sistêmica

No início do bloco acerca das percepções empresariais sobre a competitividade sistêmica, questionou-se como os entrevistados avaliam as condições competitivas macroeconômicas e sistêmicas que o Brasil propiciou ao

esforço exportador da empresa, considerando o período a partir de 2000, ou seja, os últimos dezessete anos. Os resultados são apresentados na Tabela 43.

Os dados revelam avaliações bastante distintas. A maior convergência de respostas por setor ocorreu no setor de vestuário, no qual dois entrevistados têm a percepção de que as condições macroeconômicas e sistêmicas oscilaram, mas se mantiveram favoráveis ao longo do período. A perspectiva mais positiva foi apontada por uma empresa de cada setor, sendo que o grupo avaliou que as condições melhoraram de forma contínua ao longo dos anos e se tornaram mais favoráveis. Para uma empresa de calçados e outra de móveis, por outro lado, as condições pioraram de forma contínua e se mantiveram desfavoráveis no período.

Tabela 43 – Evolução das condições competitivas macroeconômicas e sistêmicas que o Brasil propiciou ao esforço exportador da empresa em dezessete anos

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
As condições melhoraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos e se tornaram mais favoráveis	33,3%	20,0%	33,3%
As condições pioraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos mas se mantiveram favoráveis	33,3%	20,0%	–
As condições oscilaram mas se mantiveram favoráveis	–	20,0%	66,7%
As condições melhoraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos mas se mantiveram desfavoráveis	–	–	–
As condições pioraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos e se mantiveram desfavoráveis	33,3%	20,0%	–
As condições oscilaram mas se mantiveram desfavoráveis	–	20,0%	–
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

Sequencialmente, os entrevistados responderam a seguinte questão:

Qual o grau de importância ou impacto que você atribui a cada um dos fatores competitivos sistêmicos característicos da economia brasileira, abaixo citados, na capacidade de exportação de sua empresa ao longo dos últimos dezessete anos ou no período relevante em que sua empresa está realizando esforço exportador? O impacto foi positivo ou negativo para a competitividade internacional, considerando países onde há empresas concorrentes?

Considerou-se uma escala de 1 a 4, sendo: 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante; e 4 = muito importante. No Quadro 6 são representados os resultados mais citados pelas empresas, sendo o grau de importância ou o impacto considerado como “variável” quando não há convergência nas respostas, ou quando o impacto do fator competitivo foi oscilante ao longo do período.

Quadro 6 – Grau de importância e impacto predominantes dos fatores sistêmicos na competitividade internacional das empresas

Fator competitivo na exportação	Calçados		Móveis		Vestuário	
	Importância	Impacto	Importância	Impacto	Importância	Impacto
Oferta de Crédito para Exportação	Importante	Positivo	Muito importante	Positivo	Muito importante	Positivo
Oferta de Seguro de Crédito para Exportação	Variável ¹	Variável ²	Muito importante	Positivo	Variável ³	Positivo
Custos e Tempos de transporte e procedimentos para embarque de mercadorias	Muito importante	Positivo	Muito importante	Negativo	Muito importante	Positivo
Tributos incidentes sobre a atividade exportadora	Importante	Negativo	Muito importante	Positivo	Importante	Variável
Incentivos fiscais e financeiros para a exportação	Importante	Positivo	Importante	Variável	Muito importante	Positivo
Acordos de Comércio realizados pelo Brasil	Muito importante	Negativo	Muito importante	Variável	Importante	Positivo
Custos e Legislação do Trabalho em relação aos países concorrentes	Importante	Negativo	Muito importante	Negativo	Variável ⁴	Negativo
Taxa de Câmbio (Real/Dólar)	Importante	Positivo	Muito importante	Variável	Muito importante	Variável
Custos para obter certificações internas	Importante	Positivo	Variável ⁵	Variável	Importante	Negativo

Fonte: elaborada pela autora.

Notas: ¹ As respostas das três empresas foram: “pouco importante”, “importante” e “muito importante”.

² Para um dos entrevistados, o impacto é variável, pois depende da avaliação de risco.

³ As respostas das três empresas foram: “sem importância”, “importante” e “muito importante”.

⁴ As respostas foram: “pouco importante”, “importante” e “muito importante”.

⁵ Duas empresas responderam “sem importância”, outras duas apontaram como “muito importante, e a última respondeu “importante”.

Com base nesses dados, algumas observações podem ser destacadas. O fator “Custos e Tempos de transporte e procedimentos para embarque de mercadorias” é considerado muito importante pela maioria dos entrevistados. Contudo, somente no setor de móveis ele é visto como negativo, devido especialmente pelos elevados custos portuários e de transporte de containers, como observa um dos entrevistados. Esse resultado já era esperado, uma vez que, como afirmam Galinari et al. (2013), os custos de transporte prejudicam substancialmente as exportações do setor devido à baixa razão entre valor agregado e peso do produto, o que também explica a baixa internacionalização do grande varejo brasileiro.

Os tributos incidentes sobre a atividade exportadora são considerados um fator competitivo importante para os três setores, e ainda mais importante para o setor moveleiro, onde seu impacto foi positivo no decorrer do período. Já no setor calçadista, o impacto desse fator foi negativo para a sua competitividade internacional.

Os acordos de comércio realizados pelo Brasil são um fator muito importante para as exportações da maioria das empresas moveleiras e calçadistas, embora seu impacto tenha sido negativo para essas últimas. Para algumas empresas de móveis o impacto desse fator foi positivo, enquanto para outras foi negativo. Um dos entrevistados afirma que o impacto foi negativo porque o Mercosul parou de fazer acordos.

A taxa de câmbio, como se esperava, teve um grau de importância elevado, especialmente pela maior parte das empresas de móveis e vestuário. De modo geral, as percepções dos entrevistados se dividiram quanto ao impacto desse preço macroeconômico, fato que pode ser justificado pelas oscilações da taxa ao longo dos anos, que hora fortalecem, hora enfraquecem o desempenho exportador das empresas brasileiras.

Um resultado que chama a atenção é referente ao fator “Custos e Legislação do Trabalho em relação aos países concorrentes”, que embora tenha sido especialmente importante para a competitividade internacional das empresas moveleiras no período, seu impacto foi considerado negativo por todos os entrevistados dos três setores.

A seguir são listados os investimentos e medidas mais importantes que foram adotados pelas empresas para contornar os problemas sistêmicos analisados nas duas questões anteriores. Nas empresas de calçados, os principais investimentos e/ou medidas apontados pelos entrevistados foram:

- a) investimentos em ativos de capital para o aumento da eficiência;
- b) acordos junto ao Banco do Brasil, para trabalhar com carta de financiamento, e junto ao Programa de Financiamento às Exportações (PROEX), para obter juros mais baixos;
- c) atuação no mercado de derivativos/proteção cambial;
- d) acordos de comércio para reduzir barreiras impostas pelo Equador, principal mercado da empresa;
- e) instalação de plantas industriais em regiões com incentivos fiscais;
- f) pesquisas;
- g) construção de marca por meio de investimentos próprios;
- h) entrada no varejo.

Os investimentos e/ou medidas mais importantes adotados pelas empresas de móveis foram:

- a) devido aos diversos fatores macroeconômicos supracitados, a empresa optou por não despender grandes esforços para o crescimento das exportações proporcionalmente às vendas no mercado interno;
- b) obtenção de crédito junto aos bancos para financiar as exportações;
- c) Participação de Associação de Classe e suas políticas/estratégias voltadas à internacionalização das empresas do setor;
- d) busca de novos parceiros;
- e) contratos com agentes de cargas para garantir espaço e preço competitivo;
- f) limitação do crédito direto para os clientes e exigência de pagamento antecipado;
- g) flexibilidade na alteração de preço devido a variação do dólar;
- h) modernização de maquinário;
- i) melhorias na infraestrutura logística interna;
- j) design de produto;
- k) abertura de unidades comerciais e produtivas no exterior.

Já no setor de vestuário, apenas um dos entrevistados respondeu à questão e apontou como principal medida adotada pela empresa para contornar os problemas sistêmicos:

a) Contratação de um consultor para entender todas as leis e regras de fornecimento de cada país.

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados se a empresa possui informação ou monitora condições de competitividade oferecidas por outros países, especialmente aqueles onde há concorrentes que produzem produtos similares aos produzidos por sua empresa.

A maioria dos entrevistados das empresas moveleiras (4) e apenas um dos entrevistados das empresas de calçados e um de vestuário confirmaram que sua empresa monitora informações de potenciais mercados e da concorrência internacional. Na empresa de calçados, esse monitoramento é feito a partir de dados fornecidos por pesquisas e pelas entidades do setor.

Quanto as empresas moveleiras, um dos entrevistados afirma que sua empresa está sempre monitorando e analisando o mercado como um todo. Em outra empresa as informações são levantadas de forma empírica, através de observação própria ou de consultas com clientes e fornecedores. Numa perspectiva semelhante, outro entrevistado afirma que o monitoramento da concorrência ocorre de forma bem restrita, apenas através de informações obtidas dos próprios clientes, importadores e distribuidores, ou das embaixadas, consulados locais e associação de classe. Ele ainda enfatiza que na sua empresa nunca houve a contratação de institutos de pesquisa para estudos mercadológicos específicos voltados para o mercado externo.

Esses resultados indicam uma vantagem das empresas moveleiras diante as demais, uma vez que a captação de informações sobre potenciais países importadores pode ser uma significativa fonte de competitividade internacional. Como aponta Cruz (2012), mesmo com índices elevados de produtividade, muitas empresas enfrentam dificuldades para exportar. Segundo o autor, essas dificuldades podem estar relacionadas à alguma falha de mercado, como a escassez de informações sobre o mercado potencial a ser explorado, além de elevados custos fixos que envolvem a busca por potenciais importadores.

A penúltima questão desse bloco era:

A sua empresa cogitou a possibilidade de estabelecer uma unidade produtiva em outro país para aumentar a competitividade da atuação exportadora? Se sim, implantou? Se não, por quê?

Entre as empresas calçadistas, somente uma cogita, mas ainda não definiu estrategicamente esse movimento. Em uma das empresas do setor moveleiro está

sendo avaliada a abertura de um centro de distribuição, enquanto outra empresa já estabeleceu unidades de montagem e distribuição de produtos na Guatemala (em 2009) e no México (em 2015). As outras três empresas do setor não cogitaram essa possibilidade, sendo que a justificativa de um dos entrevistados foi de que a empresa não identificou nenhuma vantagem competitiva para o estabelecimento de uma unidade no exterior.

Duas empresas de vestuário cogitaram a internacionalização de unidades produtivas, mas não implantaram devido aos custos operacionais. Um dos entrevistados mencionou que sua empresa cogitou estabelecer unidades na China, mas a curta pesquisa realizada não foi positiva: a qualidade dos materiais e mão de obra equivalente não seriam financeiramente favoráveis. Outra empresa não identificou vantagem em produzir fora do país, pois seu diferencial é a “brasilidade” das peças, sendo isso o que é valorizado no exterior.

O bloco foi finalizado com a seguinte questão:

A sua empresa cogitou a possibilidade de estabelecer uma unidade produtiva em outro estado federativo no país para aumentar a competitividade da atuação exportadora? Se sim, implantou? Onde? Se não, por quê?

Apenas uma empresa do setor calçadista já o fez desde 1998, enquanto as demais não cogitaram a possibilidade de estabelecer unidades de produção fora do seu estado federativo. Nenhuma das empresas de vestuário cogitou essa possibilidade. Um dos entrevistados alega que não se teve a necessidade ainda, apesar dos impostos serem mais altos no estado de Minas Gerais, onde a empresa está sediada.

Do setor moveleiro, uma empresa implantou uma unidade de produção em Pernambuco, enquanto outra realocou em 2014 toda a produção de cozinhas de aço para o Espírito Santo. Outra empresa decidiu instalar unidade de produção em outro estado, mas para atender principalmente às demandas do mercado interno, posto que os incentivos fiscais oferecidos pelo governo local possibilitariam maior ganho de competitividade. Duas empresas, entretanto, não o fizeram, sendo que a justificativa de um dos entrevistados foi de que a capacidade fabril da empresa é superior a quantidade de pedidos recebidos.

4.3.3 Percepções sobre as características setoriais e concorrência no mercado externo

Com referência à escala de operação frente à concorrência, a maioria das empresas de calçados (2) e de vestuário (2) e apenas uma de móveis operam em escala significativamente menor em relação aos concorrentes internacionais, e afirmam que este fato resulta em desvantagem competitiva importante.

A Tabela 44 reúne os tipos de melhoria adquiridas, apontados pelos entrevistados, caso a empresa operasse em maior escala.

Tabela 44 – Melhorias decorrentes da operação em maior escala

Tipo de melhoria	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Menor custo unitário de produção	66,7%	80,0%	100,0%
Melhores condições para estabelecer canais apropriados de distribuição e comercialização internacional	33,3%	40,0%	66,7%
Acesso a insumos e matérias-primas em condições mais competitivas	66,7%	60,0%	100,0%
Outro: mão de obra quantitativa*	33,3%	–	–

Fonte: elaborada pela autora.

Nota: *Tipo de melhoria especificado por uma empresa calçadista.

Quase a totalidade dos entrevistados afirmou que operar em maior escala resultaria em menor custo unitário de produção e acesso a insumos e matérias-primas em condições mais competitivas. Além desses dois aspectos, a maioria das empresas de vestuário também incluiu, como resultado da maior escala de operação, melhores condições para estabelecer canais apropriados de distribuição e comercialização internacional.

Quanto à inovação e diferenciação de produtos frente à concorrência externa, uma empresa de calçados, uma de vestuário e a maioria das moveleiras (3) assumem que, em relação aos concorrentes internacionais, apresentam dificuldades maiores para introduzir inovações em produto e promover mais diferenciação. Para essas empresas (exceto para a de calçados), este fato resulta em desvantagem competitiva importante.

Na Tabela 45 são descritas as vantagens no esforço exportador em introduzir inovações em produto de modo mais intenso, de acordo com a percepção dos entrevistados.

De modo geral, o grupo percebe que a introdução mais intensa de inovações nos produtos possibilitaria as vendas em mercados a preços *premium*. Além disso, a maior parcela das empresas de móveis e de vestuário também apontam que as inovações geram, como vantagens, a melhoria na percepção de marca pelo cliente final e pelos distribuidores.

Tabela 45 – Vantagens competitivas internacionais resultantes da maior intensidade das inovações em produtos

Vantagens	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Melhoria na percepção de marca pelo cliente final	33,3%	80,0%	66,7%
Melhoria na percepção de marca pelos distribuidores	–	60,0%	100,0%
Possibilidades de vender em mercados a preços <i>premium</i> (com margens de lucros mais elevadas)	66,7%	80,0%	66,7%
Outro: apresentar novidades a um mercado sedento por inovações*	–	20,0%	–

Fonte: elaborada pela autora.

Nota: *Vantagem descrita por uma empresa moveleira.

Todas as empresas de calçados e de móveis, e apenas uma de vestuário, enfrentam barreiras técnicas que tornam mais oneroso o esforço exportador. As barreiras apontadas por essas empresas estão representadas na Tabela 46.

Tabela 46 – Barreiras técnicas às exportações (% de apontamentos)

Barreira técnica	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Exigências de certificação setorial do país de destino	33,3%	40,0%	100,0%
Restrições a insumos e componentes utilizados no produto exportado	66,7%	40,0%	100,0%
Outro: licenças de importação não automáticas*	–	20,0%	–
Outro: exigência de licenças prévias**	–	20,0%	–

Fonte: elaborada pela autora.

Notas: *Barreira técnica apontada por uma empresa moveleira.

**Um dos entrevistados menciona que em dois países são exigidas licenças prévias para a importação de móveis.

As restrições a insumos e componentes utilizados no produto exportado é a barreira técnica às exportações mais apontada pelas empresas calçadistas, e também por duas empresas moveleiras e a de vestuário. A empresa de vestuário também aponta como barreira técnica as exigências de certificação setorial do país de destino, fator que também afeta o esforço exportador de duas empresas moveleiras e uma calçadista.

Finalizando o bloco, os entrevistados responderam a seguinte questão:

Considerando o esforço exportador vigente em sua empresa (e a estratégia implícita ou explicitamente adotada), quais são os atributos mais importantes relativos a produto ou processo para que a empresa seja bem-sucedida nas vendas externas?

O grupo deveria atribuir um grau de importância (não importante, importante ou muito importante) para cada atributo elencado na questão. No Quadro 7 são apresentados os resultados predominantes, ou seja, as respostas mais apontadas pelas empresas, sendo o grau de importância considerado “variável” quando não houver predomínio das respostas.

Quadro 7 – Grau de importância predominante dos atributos para o êxito das empresas no esforço exportador

Atributo de produto ou processo	Calçados	Móveis	Vestuário
	Importância		
Design	Muito importante	Importante	Muito importante
Atendimento a padrões ergonômicos	Não importante	Não importante	Muito importante
Atendimento a normas técnicas internacionais	Importante	Variável*	Muito importante
Obtenção de certificações internacionais	Não importante	Muito importante	Importante
Atendimento a normas metrológicas	Importante	Não importante	Muito importante
Qualidade intrínseca dos materiais e componentes	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Marca e/ou imagem institucional	Muito importante	Importante	Muito importante
Tempo de desenvolvimento de produto	Muito importante	Variável**	Muito importante
Rapidez na entrega e logística específica	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Gestão de pontos de venda	Não importante	Variável*	Importante
Capacidade de financiamento específico ao processo exportador	Importante	Não importante	Muito importante
Atualização contínua de máquinas e equipamentos	Importante	Importante	Importante
Mão de obra especializada e qualificada	Importante	Muito importante	Muito importante

Fonte: elaborada pela autora.

Notas: * Uma empresa considera “não importante”, duas consideram “importante”, e outras duas “muito importante”.

** Duas empresas consideram “não importante”, duas consideram “importante”, e uma “muito importante”.

Em comum, todos os setores consideram a qualidade intrínseca dos materiais e componentes, e a rapidez na entrega e logística específica, como atributos muito importantes ao seu desempenho exportador. A atualização contínua de máquinas e equipamentos é citada como atributo importante pelos três setores.

O design e a marca (e/ou imagem institucional), embora significativos para o setor de móveis, são considerados atributos mais importantes pelas empresas de calçados e de vestuário. Já a mão de obra especializada e qualificada, ainda que considerada como atributo importante para o desempenho exportador das empresas calçadistas, apresenta maior grau de importância para os demais setores.

O tempo de desenvolvimento de produto é atributo de importância variável para o setor moveleiro, mas muito importante para as empresas de calçados e vestuário. Esse resultado pode ser atribuído a maior tendência *fast fashion* dos últimos dois setores, se comparado ao setor de móveis.

4.3.4 Construção e/ou adaptação de competências organizacionais para a exportação

Todo o grupo entrevistado afirma que, desde que sua empresa dedicou-se à exportação, foram realizados investimentos em melhoria de processos internos, para obter condições de produzir mais adequadamente às exigências do mercado internacional. Na maioria das empresas dos três setores, esses investimentos foram realizados continuamente, enquanto nas demais, esporadicamente.

A Tabela 47 indica quais foram os processos nos quais se investiu em melhorias, e o percentual de empresas que apontou cada processo.

Tabela 47 – Processos nos quais as empresas investiram em melhorias

Processos	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Técnicas produtivas	100,0%	80,0%	33,3%
Pesquisa e Desenvolvimento de produto/serviço (P&D)	100,0%	100,0%	33,3%
Seleção e gestão de fornecedores	100,0%	40,0%	100,0%
Logística	33,3%	40,0%	33,3%
Distribuição, comercialização, incluindo gestão de pontos de venda	33,3%	20,0%	33,3%
Promoção de marca	66,7%	20,0%	66,7%
Controle de custos e formação do preço de venda	66,7%	40,0%	66,7%
Negociação com clientes	66,7%	40,0%	33,3%

Fonte: elaborada pela autora.

Como se observa nos resultados, não houve melhorias em um processo predominantemente comum aos três setores. Os setores de calçados e de móveis têm em comum seus investimentos em melhorias mais direcionados às técnicas produtivas e ao P&D de produto ou serviço. Já nas empresas de calçados e de vestuário, o investimento em melhorias é comumente aplicado na seleção e gestão

de fornecedores, na promoção de marca e no controle de custos e formação do preço de venda.

Na Tabela 48 é explicitado o percentual sobre o faturamento total de cada empresa que é destinado para P&D. Analisando esses dados com os da tabela anterior, percebe-se que, embora todas as empresas calçadistas afirmem investir em Pesquisa e Desenvolvimento de produto ou serviço para melhor competir no mercado externo, o nível de investimento em P&D ainda é baixo. Todos os entrevistados do setor moveleiro também assumem investir nesse processo, mas nenhum deles sabe responder qual o percentual sobre o faturamento total da empresa que é destinado para P&D. Nas empresas de vestuário, predomina o investimento de acima de 2% até 5% sobre o faturamento total.

Tabela 48 – Investimento em P&D (percentual sobre o faturamento total da empresa)

	Empresas de calçados		Empresas de móveis		Empresas de vestuário	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não investe	–	–	–	–	1	33,3%
Até 0,5%	1	33,3%	–	–	–	–
Entre 0,5% e 2%	1	33,3%	–	–	–	–
De mais de 2% até 5%	1	33,3%	–	–	2	66,7%
Acima de 5%	–	–	–	–	–	–
Não sabe responder	–	–	5	100,0%	–	–
Total	3	100,0%	5	100,0%	3	100,0%

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 49 mostra quem realiza predominantemente a pesquisa e desenvolvimento dos projetos de produtos das empresas, e o percentual de empresas que apontaram cada alternativa.

Tabela 49 – Principais responsáveis pela realização da pesquisa e desenvolvimento dos projetos de produtos das empresas

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Desenvolvido na empresa pelo dono	33,3%	20,0%	66,7%
Desenvolvido na empresa por designer/estilista	100,0%	80,0%	33,3%
Terceiriza (<i>freelancer</i>)/autônomo	–	20,0%	–
Terceiriza projeto pronto	–	–	–
Não investe em P&D	–	–	33,3%
Outro: Área de Marketing*	33,3%	–	–
Outro: Departamento interno de Engenharia de Produto**	–	20,0%	–

Fonte: elaborada pela autora.

Notas: *Apontado por uma empresa calçadista, na qual a Área de Marketing coordena os trabalhos ligados a Projeto e Propaganda.

**Apontado por uma empresa moveleira.

Na maioria das empresas de vestuário, a pesquisa e o desenvolvimento dos projetos de produtos é predominantemente realizada pelo próprio dono, enquanto nas empresas calçadistas e moveleiras, o P&D é desenvolvido principalmente por designer e/ou estilista.

A Tabela 50 mostra a maneira como é feita a pesquisa para o desenvolvimento dos produtos das empresas. Os resultados abaixo demonstram que há uma grande diversificação quanto ao modo de realizar a pesquisa, especialmente nas empresas calçadistas, das quais a maioria dos entrevistados apontou quase todas as alternativas elencadas na questão. A maior parcela das empresas moveleiras realiza a pesquisa por meio de visitas a feiras no exterior e por meio de estudo dos modelos da tendência no exterior. Já nas empresas de vestuário, a pesquisa para o desenvolvimento dos produtos é predominantemente feita através de catálogos, revistas e sites especializados, e por meio de especificações de clientes.

Cabe destacar que apenas duas empresas de calçados e uma de móveis realizam parcerias com universidades e/ou centros de pesquisa para o desenvolvimento de seus produtos, o que pode ser percebido como fator negativo à competitividade. Como mencionado anteriormente, essas parcerias podem gerar contribuições significativas para a diferenciação de produtos, permitindo agregar novas características e funcionalidades ao produto final dos três setores.

Tabela 50 – Modo como é feita a pesquisa para o desenvolvimento dos produtos

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Catálogos, revistas e sites especializados da internet	100,0%	40,0%	66,7%
Visitas a feiras no Brasil	100,0%	40,0%	–
Visitas a feiras no exterior	100,0%	80,0%	33,3%
Estudo dos modelos da tendência no exterior	100,0%	60,0%	33,3%
Especificações de clientes	66,7%	40,0%	66,7%
Contratação de especialistas em design	–	40,0%	33,3%
Usa a referência de produtos de concorrentes	66,7%	20,0%	–
Parcerias com universidades/centros de pesquisa	66,7%	20,0%	–
Representantes de fornecedores de matérias primas	66,7%	20,0%	–
Estudos e inspirações brasileiras	–	–	–
Parceria com estilistas ou outros profissionais ligados ao design	33,3%	20,0%	66,7%
Não investe em P&D	–	–	–

Fonte: elaborada pela autora.

Na questão seguinte, os entrevistados deveriam apontar quais foram os cinco principais obstáculos para a conquista de clientes no mercado externo e a concretização de exportação. A Tabela 51 mostra o percentual de empresas que elegeu cada uma das categorias de obstáculos previamente elencados.

O obstáculo mais comum aos três setores – com maior incidência de respostas – é a “falta de recursos destinados ao marketing internacional (promoção e posicionamento da marca no exterior)”. Os “custos de produção muito elevados” é um grande obstáculo para a inserção externa da maior parcela das empresas calçadistas e moveleiras. Já os “custos logísticos muito elevados” é uma das principais barreiras ao desempenho exportador da maioria das empresas de móveis e de vestuário. Destaca-se a “marca desconhecida pelos clientes”, como obstáculo apontado por todas as empresas de calçados e de vestuário, e por apenas uma de móveis. A “dificuldade de encontrar equipe de representantes comerciais” foi apontada somente por duas empresas de vestuário, e a “falta de foco na exportação como estratégia de longo prazo” foi considerada obstáculo por apenas duas empresas moveleiras.

Tabela 51 – Principais obstáculos para a conquista de clientes no mercado externo e concretização de exportação

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Falta de informação sobre as características dos mercados	–	40,0%	33,3%
Produto sem as características adequadas ao mercado-alvo	66,7%	60,0%	33,3%
Custos de produção muito elevados	66,7%	60,0%	33,3%
Marca desconhecida pelos clientes	100,0%	20,0%	100,0%
Dificuldade de encontrar canais apropriados de distribuição	66,7%	60,0%	33,3%
Dificuldade de encontrar equipe de representantes comerciais	–	–	66,7%
Número muito elevado de concorrentes	66,7%	40,0%	33,3%
Custos logísticos muito elevados	33,3%	60,0%	66,7%
Falta de foco na exportação como estratégia de longo prazo	–	40,0%	–
Falta de recursos destinados ao marketing internacional (promoção e posicionamento da marca no exterior)	66,7%	60,0%	66,7%

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 52 mostra as principais parcerias desenvolvidas pelas empresas, nos últimos doze meses, a fim de melhorar as suas competências para inserção no mercado internacional.

Tabela 52 – Principais parcerias desenvolvidas pelas empresas a fim de melhorar as suas competências para inserção externa nos últimos 12 meses

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Parcerias ou alianças com outras empresas	33,3%*	20,0%	66,7%
Parcerias com centros tecnológicos e universidades	33,3%	–	33,3%
Acordos com agentes públicos de fomento empresarial (BNDES, ABDI, FINEP, BB, SEBRAE)	–	20,0%	66,7%
Não foram concretizados acordos	33,3%	60,0%	–

Fonte: elaborada pela autora.

Nota: *Uma empresa calçadista desenvolveu parcerias com distribuidores nos países alvo.

A maioria das empresas de móveis (3) e uma de calçados não concretizaram acordos a fim de melhorar suas competências para inserção externa, enquanto pelo menos uma empresa de cada setor estabeleceu parcerias ou alianças com outras empresas para tal fim. Apenas uma empresa de móveis e duas de vestuário fizeram acordos com agentes públicos de fomento empresarial, e uma empresa de calçados e outra de vestuário realizaram parcerias com centros tecnológicos e universidades.

O baixo índice de parcerias desenvolvidas – principalmente pelas empresas moveleiras - pode ser considerado como um fator de desvantagem competitiva. Uma vez que a maior parte das inovações tecnológicas desses setores provém de outras indústrias, é importante ampliar a interface de cada setor com seus fornecedores. O estabelecimento de alianças com outras empresas, de parcerias com universidades e centros de pesquisa de diversas áreas tecnológicas, e de acordos com instituições públicas de fomento empresarial, amplia as possibilidades de agregar valor ao produto, e oferece novas oportunidades de aprendizado, permitindo ampliar o nível de capacitação e o desempenho competitivo da empresa ao longo da sua trajetória.

A Tabela 53 reúne os principais aspectos em que houve aprimoramento das empresas como decorrência de seu esforço de inserção externa.

Tabela 53 – Principais aspectos em que houve aprimoramento da empresa como decorrência de seu esforço de inserção externa

	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Maior capacidade de desenvolver produto e ajustar às necessidades do mercado	66,7%	100,0%	33,3%
Maior eficiência no processo de produção e redução dos custos por unidade produzida	–	20,0%	33,3%
Desenvolvimento de maior competência na distribuição, logística/transporte e comercialização dos produtos (incluindo gestão de pontos de venda)	33,3%	40,0%	66,7%
Maior capacidade de gestão do suprimento de bens e serviços	–	20,0%	–
Melhor gestão administrativo-financeira e capacidade de estabelecer preço de venda	–	–	33,3%
Melhoria na gestão de financiamento	–	–	–
Melhoria na pesquisa e conhecimento de mercado	66,7%	40,0%	33,3%
Não houve aprimoramento	–	–	–

Fonte: elaborada pela autora.

Na questão, os entrevistados poderiam assinalar mais de uma alternativa, sendo o aspecto predominante para o setor de móveis – apontado por todas as empresas – a maior capacidade de desenvolver produto e se ajustar às necessidades do mercado. Esse aspecto também foi apontado pela maioria das empresas calçadistas, que também avaliou ter desenvolvido melhoria na pesquisa e conhecimento de mercado devido ao seu esforço exportador. Quanto ao setor de vestuário, a maior parte dos entrevistados respondeu ter desenvolvido maior competência na distribuição, logística/transporte e comercialização dos produtos (incluindo gestão de pontos de venda), aspecto em que também houve melhoria em duas empresas de móveis e uma de calçados. Nenhum dos entrevistados assinalou que sua empresa teve melhoria na gestão de financiamento devido ao seu esforço exportador.

Os entrevistados foram então questionados acerca de quais as competências organizacionais consideradas mais importantes para que suas empresas possam manter ou ampliar sua presença no mercado internacional. Na questão, era necessário que o grupo atribuísse um grau de importância (não importante, importante ou muito importante) para cada uma das áreas de competência organizacional elencadas. O Quadro 8 ilustra os resultados convergentes (com as respostas mais apontadas pelos entrevistados), sendo o grau de importância considerado “variável” quando não houver convergência de respostas.

Quadro 8 – Grau de importância predominante das competências organizacionais para a inserção externa

Área de Competência Organizacional	Calçados	Móveis	Vestuário
	Importância		
Desenvolvimento de novos modelos e novos produtos	Importante	Muito importante	Muito importante
Atualização e capacitação contínua do processo de produção (recursos humanos, máquinas, equipamentos, sistemas de automação etc.)	Importante	Importante	Importante
Gestão da marca	Muito importante	Variável*	Muito importante
Gestão de suprimento de insumos e componentes	Importante	Importante	Importante
Financiamento específico a exportação	Variável**	Variável***	Muito importante
Articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização	Importante	Muito importante	Importante

Fonte: elaborada pela autora.

Notas: * Duas empresas consideram “não importante”, duas consideram “importante”, e uma “muito importante”.

** As respostas das três empresas foram: “não importante”, “importante”, e “muito importante”.

*** Uma empresa considera “não importante”, duas consideram “importante”, e outras duas “muito importante”.

As empresas de móveis e de vestuário são as que atribuem maior importância a competência referente ao desenvolvimento de novos modelos e novos produtos. O financiamento específico a exportação é muito importante para as empresas de vestuário, enquanto as empresas dos demais setores agregam diferentes níveis de importância à esta competência. Embora considerada uma competência significativa para as empresas de calçados e de vestuário, a articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização tem importância maior para as empresas moveleiras.

Já a gestão da marca - atributo essencial para agregar valor ao produto desse grupo industrial e melhorar seu posicionamento nas cadeias globais de valor - é uma competência organizacional considerada muito importante pelas empresas de calçados e vestuário, enquanto nas empresas de móveis as opiniões são variadas quanto à sua relevância para a competitividade internacional.

Na Tabela 54 são descritas as competências organizacionais em que as empresas apresentam maior desvantagem competitiva em relação a concorrentes internacionais para manter ou ampliar a sua presença no mercado externo.

A maior incidência de respostas é referente às áreas de competências que implicam em inovações e melhor posicionamento das empresas nas cadeias globais de valor. Pelo menos um dos entrevistados de cada setor percebe o desenvolvimento de novos modelos e produtos – o que inclui algum tipo de inovação - como uma competência que representa desvantagem de sua empresa frente à concorrência internacional. A gestão da marca é atribuída como desvantagem competitiva de duas empresas de calçados e uma de móveis. A competência voltada à articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização representa desvantagem competitiva para a maioria das empresas de calçados e de móveis.

Tabela 54 – Competências organizacionais que representam desvantagem das empresas em relação aos competidores internacionais

Área de Competência Organizacional	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Desenvolvimento de novos modelos e novos produtos	33,3%	40,0%	33,3%
Atualização e capacitação contínua do processo de produção (recursos humanos, máquinas, equipamentos, sistemas de automação etc)	–	–	33,3%
Gestão da marca	66,7%	20,0%	–
Gestão de suprimento de insumos e componentes	–	20,0%	33,3%
Financiamento específico a exportação	–	40,0%	–
Articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização	66,7%	60,0%	33,3%

Fonte: elaborada pela autora.

Finalmente, os entrevistados apontaram quais as competências organizacionais em que suas empresas apresentam o nível mais próximo (ou mesmo superior) ao desempenho dos seus competidores internacionais. As competências previamente elencadas na questão e a incidência de respostas são apresentadas na Tabela 55.

Tabela 55 – Competências organizacionais que apresentam nível de desempenho próximo ao dos competidores internacionais

Área de Competência Organizacional	Calçados (%)	Móveis (%)	Vestuário (%)
Desenvolvimento de novos modelos e novos produtos	33,3%	60,0%	66,7%
Atualização e capacitação contínua do processo de produção (recursos humanos, máquinas, equipamentos, sistemas de controle e automação)	–	60,0%	–
Gestão da marca	–	20,0%	66,7%
Gestão de suprimento de insumos e componentes	33,3%	20,0%	–
Financiamento específico a exportação	33,3%	–	–
Articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização	–	–	–

Fonte: elaborada pela autora.

Somente as empresas moveleiras, na sua maioria, acreditam apresentar nível de desempenho próximo à concorrência internacional na área de competência referente a atualização e capacitação contínua do processo de produção, o que envolve a qualificação de funcionários e a utilização da tecnologia no processo

produtivo. Além disso, a maior parte das empresas de móveis – e também de vestuário – afirmam que, no que afere ao desenvolvimento de novos modelos e novos produtos, seu nível de desempenho é próximo ao de seus concorrentes externos.

A gestão da marca é uma competência que apresenta melhor desempenho em duas empresas de vestuário e uma de móveis, de acordo com as respostas dos entrevistados. Já a competência referente à articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização demonstra ser um ponto fraco das empresas para a sua competitividade internacional e melhor posicionamento nas cadeias de valor globais, uma vez que nenhum dos entrevistados assumiu que sua empresa tenha esta competência organizacional com nível de desempenho próximo ao de seus competidores internacionais.

5 CONCLUSÕES

As intensas mudanças do comércio internacional nas últimas décadas expandiram os debates sobre competitividade internacional e abriram espaço para diversos estudos relacionados a esse tema. Algumas pesquisas enfatizam a relação entre o padrão de especialização dos países e a sua competitividade internacional, enquanto outras relacionam esse padrão de especialização ao movimento de deslocamento global das etapas de produção das indústrias, sob a temática das cadeias globais de valor.

No âmbito da indústria, a abordagem sobre padrões de concorrência setorial surge como um conceito de competitividade que distingue os fatores críticos de sucesso competitivo no mercado específico de cada setor. Nesse contexto, destaca-se a importância das inovações tecnológicas e do papel da empresa na adequação de suas estratégias para a competitividade.

Com a aceleração da dinâmica do comércio mundial, cresceu a relevância da análise do comportamento das empresas industriais como objeto de estudos sobre competitividade internacional dos diferentes setores. Enquanto algumas dessas análises tomam como base os resultados em termos de produtividade industrial, em outras pesquisas os resultados são enfatizados na percepção e posicionamento estratégico das empresas para inserção externa, bem como nas suas competências organizacionais para a competitividade internacional.

No Brasil, os debates sobre os temas supracitados são especialmente relevantes, uma vez que a ampliação da abertura comercial e as tendências da globalização produtiva trouxeram novos desafios competitivos para a indústria intensiva em trabalho. Com a emergência de novos competidores internacionais – principalmente asiáticos – a indústria nacional foi reduzindo seu desempenho no comércio internacional, e até mesmo no mercado interno, devido à forte penetração de artigos importados. Ademais, o movimento de terceirização das etapas de produção de menor valor agregado dos países desenvolvidos para os países asiáticos tende a fortalecer ainda mais a competitividade desses últimos, tornando-se uma potencial ameaça à competitividade da indústria brasileira e um desafio para as empresas exportadoras.

Contudo, o crescimento da concorrência internacional é apenas um dos aspectos que influenciam no desempenho competitivo da indústria brasileira no

mercado externo. A literatura mostra que são diversos os fatores que determinam a competitividade internacional. São fatores de ordem sistêmica, setorial e empresarial e impactam de modo distinto em cada segmento produtivo.

As metodologias de mensuração da competitividade estão intimamente ligadas com os fatores considerados como determinantes do sucesso competitivo. Alguns pesquisadores elegem métodos nos quais utilizam indicadores bastante abrangentes, fundamentados no desempenho das exportações e na evolução do *market share*. Outros autores optam por metodologias qualitativas baseadas em atributos internos às empresas, no intuito de avaliar a performance competitiva internacional das próprias empresas e dos setores aos quais pertencem. Ambos os tipos de métodos foram empregados no presente estudo, cujo objetivo foi identificar uma possível assimetria entre os avanços de produtividade da indústria brasileira intensiva em trabalho e a sua competitividade internacional, contemplando especialmente os setores de calçados, de móveis e de vestuário.

Para se compreender a dinâmica no comércio mundial das indústrias de calçados, de móveis e de vestuário do Brasil, comparada a dinâmica dos principais competidores internacionais, utilizou-se o método estrutural-diferencial. Como elucidam Canuto e Xavier (1999), esse método consiste na decomposição das fontes da variação das exportações, indicando a participação dos efeitos crescimento do comércio mundial, estrutural setorial, estrutural geográfico e competitividade. O método de estudos de caso foi utilizado para complementar a análise do Brasil, com o objetivo de avaliar o potencial competitivo das indústrias no âmbito da firma e identificar possíveis fatores que estejam afetando sua competitividade, baseado nas percepções de empresas dos três setores.

A aplicação do método estrutural-diferencial para estimar o desempenho exportador das indústrias de calçados, de móveis e de vestuário do Brasil e dos cinco principais países exportadores apresentou resultados sólidos que vão ao encontro da atual dinâmica do comércio mundial.

Na variação das exportações da maioria dos setores e países analisados predominou o efeito crescimento do comércio mundial entre as causas do desempenho exportador. As exceções foram nos casos das exportações de calçados do Brasil, de móveis da China, e de vestuário do Vietnã e do Brasil, situações onde esse efeito foi a segunda principal causa da variação das exportações.

Para os demais componentes das exportações, contudo, os resultados foram mais variados. O efeito estrutural setorial foi positivo somente para dois países em cada setor, com destaque para a China, único caso em que este efeito foi positivo para os três setores (calçados: 5,5%, móveis: 3,1%, vestuário: 5,4%). Como elucidam Lima et al. (2015), este fato que pode ser justificado pelo predomínio dos setores intensivos em trabalho na pauta total do país. Os demais casos em que este efeito foi positivo são referentes as exportações de calçados da Alemanha (7,7%), de móveis dos Estados Unidos (4,7%), e de vestuário do Brasil (55,7%).

O resultado do efeito estrutural geográfico foi positivo para os países que optaram por direcionar suas exportações para os mercados mais dinâmicos. Esse foi o caso dos três setores na Itália (calçados: 12,8%, móveis: 7,1%, vestuário: 29,9%) e na Alemanha (calçados: 12,8%, móveis: 35,7%, vestuário: 35,7%). Também o caso das exportações de calçados da Indonésia (5,8%), dos móveis exportados pela China (4,3%) e pelo Brasil (86,9%), e das exportações de vestuário da Índia (13,6%) e do Brasil (271,0%).

Uma análise complementar ao resultado do efeito estrutural geográfico referente ao Brasil foi realizada, comparando a evolução das exportações brasileiras às mundiais por mercados de destino, e apresentando os ganhos e perdas de *market share* do Brasil nesses mercados. De modo geral, os resultados indicaram que houve ganhos de *market share* do Brasil nos mercados da América Latina, e perdas nos mercados mais dinâmicos como os Estados Unidos e alguns mercados europeus.

O efeito competitividade, por sua vez, se mostrou positivo exclusivamente na variação das exportações dos países com estágio de desenvolvimento menos avançado, com exceção do caso do Brasil. O resultado do efeito competitividade foi amplamente negativo para os três setores brasileiros e demonstrou ser o componente que mais contribuiu para a queda das exportações nacionais de calçados (-408,9%) e de vestuário (-718,9%). Por outro lado, foi o efeito competitividade que prevaleceu entre as causas do crescimento das exportações de móveis da China (48,9%) e de vestuário do Vietnã (74,9%). Algumas considerações foram tecidas intuitivamente sobre esses resultados, com base na literatura sobre os fatores críticos da competitividade nos diferentes setores, cadeias globais de valor, e nas aplicações do método em outros estudos que relacionam seus resultados ao padrão de especialização dos países.

No caso específico do Brasil, a análise comparativa entre os componentes do crescimento das exportações dos três setores mostra que a indústria de móveis foi a mais prejudicada pelo efeito estrutural setorial no seu desempenho exportador, enquanto a indústria de vestuário foi a única beneficiada por este efeito para a sua competitividade internacional. A contribuição do efeito estrutural geográfico foi negativa somente para o desempenho exportador da indústria calçadista brasileira, sendo a indústria de vestuário a que mais se beneficiou deste efeito na evolução de suas exportações.

Já o efeito competitividade, com ampla participação negativa, demonstrou ser a principal causa da queda das exportações brasileiras dos três setores, afetando com maior intensidade o desempenho da indústria de vestuário. Algumas considerações foram descritas sobre este efeito, devido a sua magnitude observada e suas limitações analíticas por se tratar de um resultado residual que inclui uma série de fatores implícitos de naturezas diversas. Parte das variáveis implícitas neste componente foi intuitivamente identificada, tomando como base estudos sobre fatores determinantes da competitividade que influenciam especificamente a indústria intensiva em trabalho.

Assim, entre os diversos fatores que permitem justificar o fraco desempenho exportador dos três setores, estão:

- a) perdas de *market share* dos exportadores brasileiros em mercados específicos;
- b) emergência de concorrentes internacionais, especialmente a Ásia – principalmente a China, cujo padrão de especialização é predominantemente voltado aos setores intensivos em mão de obra;
- e
- c) emergência das cadeias globais de valor e o difícil acesso da indústria brasileira a essas cadeias.

Ademais, a análise do caso do Brasil a partir dos resultados da aplicação do método estrutural-diferencial permitiu que o objetivo geral do estudo fosse alcançado, expondo outro aspecto que justifica o desempenho exportador da indústria intensiva em trabalho nacional. Nesse sentido, se observa uma assimetria entre os avanços de produtividade dos setores brasileiros de calçados, de móveis e de vestuário e a sua competitividade internacional, sendo a maior parte da sua produção absorvida pelo mercado interno. Entretanto, essa assimetria é maior nos setores de vestuário e de calçados, nos quais o Brasil vem se mantendo entre os principais produtores globais

(assumindo a 4^a e 3^a posições, respectivamente), mas com baixa participação no comércio mundial (na 74^a e 19^a posições no *ranking* de exportadores dos respectivos bens em 2014). Cabe ressaltar ainda que foram esses os setores que apresentaram saldo negativo nas suas exportações no acumulado 2001-2014, com valores correspondentes a US\$ -82,5 milhões (vestuário) e US\$ -480,1 milhões (calçados).

De modo geral, o método estrutural-diferencial demonstrou ser um modelo quantitativo bastante eficaz para a elaboração de um quadro descritivo da evolução das exportações dos países e setores selecionados. Mesmo não especificando os fatores determinantes do efeito competitividade, esse método é um instrumento de análise exploratória eficiente, uma vez que delimita a participação da competitividade no crescimento das exportações, proporcionando assim um ponto de partida para uma análise mais apurada. Desse modo, como sugere Ahmadi-Esfahani (2006), é importante que os resultados do método estrutural-diferencial sejam complementados com a aplicação de outros métodos que permitam uma investigação mais profunda dos fatores que compõem esse resíduo.

Devido à grande parcela de contribuição negativa do efeito competitividade na variação das exportações brasileiras, a pesquisa foi complementada com uma análise qualitativa na esfera da empresa. Tendo em vista a importância do papel da gestão empresarial no padrão de concorrência da indústria intensiva em trabalho (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995), se empregou o método de estudos de caso aplicado junto a onze empresas exportadoras dos três setores. O objetivo foi analisar as percepções e decisões de investimento dessas empresas, e identificar as estratégias adotadas para o seu reposicionamento competitivo internacional, bem como as possibilidades e as barreiras enfrentadas para a formação de suas competências para a exportação. Essa análise permitiu a identificação de possíveis fatores implícitos no efeito competitividade, sejam eles de âmbito macroeconômico, sistêmico, setorial e, especialmente, organizacional.

Embora o segundo método empregado neste estudo tenha sido aplicado a uma amostragem pequena de empresas, os resultados foram satisfatórios e coerentes à caracterização, ao panorama atual e aos fatores determinantes da competitividade dos setores brasileiros retratados em estudos e relatórios. Ademais, foi possível identificar alguns fatores microeconômicos que determinam o potencial competitivo dessas empresas no mercado internacional, com base na literatura sobre fatores

determinantes da competitividade, e estratégias e competências organizacionais para a inserção externa.

Referente ao âmbito sistêmico da competitividade, predominou nas empresas de vestuário a percepção de que as condições macroeconômicas e sistêmicas oscilaram, mas se mantiveram favoráveis ao seu esforço exportador ao longo dos anos, enquanto para apenas uma empresa de cada setor essas condições melhoraram de forma contínua e se tornaram mais favoráveis para as suas exportações.

Na visão das empresas, os fatores competitivos sistêmicos característicos da economia brasileira mais importantes para o seu esforço exportador são:

- a) custos e tempos de transporte e procedimentos para embarque de mercadorias, fator cujo impacto foi considerado negativo à competitividade somente das empresas de móveis;
- b) tributos incidentes sobre a atividade exportadora, com impacto positivo para o desempenho exportador das empresas de móveis, e negativo para a competitividade dos demais setores;
- c) acordos de comércio realizados pelo Brasil, fator com impacto negativo para as empresas de calçados e positivo para as de vestuário;
- d) taxa de câmbio, com impacto positivo para calçados e variável para os demais setores; e
- e) custos e legislação do trabalho em relação aos países concorrentes, fator cujo impacto foi considerado negativo para a competitividade internacional de todas as empresas.

Para contornar os problemas sistêmicos, as empresas de calçados e de móveis realizaram investimentos em alguns dos fatores empresariais determinantes do sucesso competitivo, como pesquisas, construção de marca, design de produto, modernização de maquinário e melhorias na infraestrutura logística interna.

As percepções das empresas sobre características setoriais e concorrência no mercado externo explicitaram alguns fatores que constituem barreiras ao seu desempenho competitivo. A maior parte das empresas de calçados e de vestuário opera em escala menor que a concorrência, fato que resulta em desvantagem competitiva. Na percepção geral das empresas, caso operassem em maior escala,

isso resultaria em melhorias como menor custo unitário de produção e acesso a insumos e matérias-primas em condições mais competitivas.

São as empresas de móveis que, em relação aos concorrentes internacionais, apresentam dificuldades maiores para introduzir inovações em produto e promover mais diferenciação, aspecto que implica em desvantagem competitiva. Já as empresas de calçados e de móveis são as que mais enfrentam barreiras técnicas que tornam mais oneroso o esforço exportador, sejam elas as exigências de certificação setorial do país de destino, e as restrições a insumos e componentes utilizados no produto exportado.

Os resultados referentes à temática das competências organizacionais para a exportação apontaram uma diversidade de melhorias das empresas para a inserção externa, obstáculos para exportação, e competências que constituem vantagem e desvantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para atender às exigências do mercado internacional, empresas de calçados e de vestuário investiram - em comum – em melhorias nos processos de seleção e gestão de fornecedores, promoção de marca e controle de custos e formação do preço de venda. Já nas empresas de calçados e de móveis, o investimento em melhorias foi comumente aplicado às técnicas produtivas e P&D.

Os gastos com P&D são desconhecidos pelas empresas de móveis, e apresentam níveis baixos nas empresas dos demais setores. De modo geral, também é baixo o índice de empresas que realizaram parcerias com centros tecnológicos e universidades, tanto para o desenvolvimento dos seus produtos, quanto para aprimorar suas competências para inserção no mercado internacional. Ambos os resultados podem ser considerados como fatores negativos implícitos no efeito competitividade.

Entre os principais obstáculos para a exportação das empresas dos três setores, estão:

- a) custos de produção muito elevados;
- b) custos logísticos muito elevados;
- c) número muito elevado de concorrentes;
- d) falta de recursos destinados ao marketing internacional – promoção e posicionamento da marca no exterior; e

e) marca desconhecida pelos clientes. Destaca-se este último como obstáculo apontado por todas as empresas de calçados e de vestuário.

Nesse sentido, a gestão da marca foi considerada uma competência organizacional para a exportação muito importante pelas empresas de calçados e de vestuário. Porém, esta competência representa desvantagem das empresas de calçados em relação a concorrência internacional, enquanto nas empresas de vestuário apresenta nível de desempenho próximo ao de seus concorrentes.

O desenvolvimento de novos modelos e novos produtos é uma área de competência organizacional especialmente importante para as empresas de móveis e de vestuário. Contudo, pelo menos uma empresa de cada setor percebe esta competência como uma de suas desvantagens frente aos competidores internacionais. É nas empresas de móveis e de vestuário que esta competência é mais desenvolvida, apresentando nível de desempenho próximo ao de seus concorrentes externos.

Para a sua inserção externa, empresas dos três setores atribuíram certa relevância à área de competência organizacional referente a atualização e capacitação contínua do processo de produção (recursos humanos, máquinas, equipamentos, sistemas de automação, entre outros). Mas somente as empresas de móveis, na sua maioria, acreditam apresentar nível de desempenho próximo ao da concorrência internacional nesta área.

A competência voltada à articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização foi considerada de grande importância para o desempenho exportador das empresas moveleiras. Entretanto, nessas empresas e nas de calçados, esta competência apresenta desvantagem competitiva em relação aos competidores internacionais. Ademais, nenhuma empresa assumiu ter esta competência organizacional com nível de desempenho próximo ao de seus concorrentes. Esses resultados indicam que esta área constitui outro ponto fraco das empresas – e até mesmo dos setores – para a sua competitividade internacional, podendo ser um dos fatores implícitos que contribuiu para a ampla participação negativa do efeito competitividade na variação das exportações de cada setor.

O estudo junto às empresas exportadoras de calçados, de móveis e de vestuário gerou resultados condizentes ao panorama geral dos setores e de suas empresas descrito na literatura, incluindo a identificação de fatores determinantes da

competitividade (que constituem mais barreiras à exportação do que vantagens competitivas, e que estão possivelmente inclusas nos resultados do efeito competitividade). Entre eles, foram identificadas estratégias e competências organizacionais que constituem determinantes microeconômicos do potencial competitivo dessas empresas no mercado externo.

Além das competências para exportação supracitadas, destacam-se entre as estratégias para a inserção externa o foco na diferenciação de produtos ou serviços, e a definição de países como mercado-alvo para vendas e posicionamento da marca. Referente à estratégia mercadológica, empresas de vestuário optam por manter seus mercados de atuação, enquanto empresas calçadistas e moveleiras buscam ampliar a diversificação de mercados.

Contudo, a pesquisa junto às empresas apresenta limitações. Os resultados obtidos não podem ser tomados como um padrão generalizado das percepções empresariais sobre a competitividade e decisões de investimento, uma vez que derivam de uma amostragem pequena constituída por diferentes níveis de empresas. Na amostra utilizada, as empresas de calçados e de móveis são as de maior porte, exportam a mais tempo e mais propensas a melhorar sua posição competitiva no mercado internacional, devido a maior probabilidade de adquirir conhecimento tácito ao longo de sua trajetória e assim fortalecer suas competências para a exportação.

Mesmo com as limitações observadas, a pesquisa buscou contribuir como um instrumento de análise para novos estudos de avaliação da eficácia das estratégias e competências organizacionais para exportação, e para a formação de quadros de perspectivas de sobrevivência e expansão da indústria brasileira intensiva em trabalho no comércio internacional.

Diante às conclusões e limitações do estudo junto às empresas, uma das propostas de trabalho futuro consiste justamente em aprofundar a investigação sobre as percepções e decisões empresarias sobre a competitividade e a capacidade exportadora da indústria intensiva em trabalho, aplicando o mesmo instrumento de coleta utilizado no presente estudo à uma amostragem mais ampla de empresas de diferentes portes. Assim, é possível gerar um quadro padrão dos principais fatores determinantes da competitividade internacional de cada setor por porte de empresas. Além disso, esse estudo permite identificar – e padronizar - as estratégias adotadas e competências construídas pelas empresas que expliquem seu sucesso competitivo no mercado externo. Essa análise é especialmente relevante, uma vez que nos

últimos anos vem se observando a queda da importância das competências meramente produtivas e manufatureiras e se acentuando a importância das competências intangíveis relacionadas à economia do conhecimento, fenômeno denominado por Teixeira Júnior et al. (2012) como sociedade pós-industrial.

As conclusões acerca dos resultados decorrentes da aplicação do método estrutural-diferencial também abrem margem para novos estudos. Frente a ampla contribuição negativa do efeito competitividade para o crescimento das exportações dos três setores brasileiros no período de 2000 a 2014, e as limitações desta pesquisa na identificação dos fatores implícitos neste efeito, sugere-se uma análise mais profunda deste componente por meio da aplicação de outros métodos, como propõe Ahmadi-Esfahani (2006). Por ser um resultado residual que inclui uma série de fatores, são amplas as possibilidades de investigação. Uma delas consiste em explorar a influência das políticas comerciais adotadas e da produtividade sobre o efeito competitividade dos três setores brasileiros, tendo em vista a ligação desse componente à essas duas variáveis, como ilustra Carvalho (2004).

Também parece relevante estender o horizonte temporal da análise da competitividade internacional da indústria intensiva em trabalho do Brasil, comparando o comportamento dos componentes da variação das exportações em dois períodos distintos, como se observa no estudo de Fligenspan et al. (2015). Propõe-se que seja utilizado como marco de referência um momento específico que tenha gerado desequilíbrio no comércio mundial ou que tenha afetado particularmente o desempenho da indústria brasileira no mercado externo. Para essa análise comparativa, os recortes temporais podem contemplar um período anterior e posterior a abertura comercial, períodos antes e após o Plano Real, ou ainda tomar como base os anos mais agudos da crise financeira internacional e comparar com o desempenho recente das exportações brasileiras.

Outro ponto de interesse é realizar o mesmo tipo de estudo, sugerido para o caso do Brasil, para a análise da competitividade internacional da indústria intensiva em trabalho da China, tendo em vista sua supremacia no comércio internacional.

A comparação entre a competitividade internacional da indústria intensiva em trabalho do Brasil e da China é uma proposta de pesquisa ainda mais interessante. Sugere-se que o recorte temporal contemple períodos anteriores e posteriores a abertura comercial, marco que acelerou a ascensão chinesa e a queda do Brasil no

comércio mundial. Também é relevante comparar os efeitos da crise financeira sobre a evolução das exportações desses dois países.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Resenha estatística, 2009. Disponível em:

<<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em 25 de outubro de 2015.

_____. Relatório setorial, 2016. Disponível em:

<<http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-setorial-2016.pdf>>. Acesso em 10 de maio de 2017.

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. Panorama do setor têxtil e de confecções. 2011. Disponível em:

<http://www.abit.org.br/abitonline/2011/06_07/apresentacao.pdf>. Acesso em 14 de dezembro de 2015.

_____. Indústria têxtil e de confecção brasileira. 2013. Disponível em:

<http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf>. Acesso em 14 de dezembro de 2015.

_____. O poder da moda: cenário, desafios e perspectivas. 2015. Disponível em:

<http://www.abit.org.br/conteudo/links/Poder_moda-cartilhabx.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2017.

AHMADI-ESFAHANI, F. Z. Constant market shares analysis: uses, limitations and prospects. **The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics**, 50, p. 510-526, 2006.

BACKER, K. de.; MIROUDOT, S. Mapping global value chains. **OECD Trade Policy Papers**, nº 159, 2013. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/trade/mapping-global-value-chains_5k3v1trgnbr4-en> Acesso em 28 de julho 2016.

BALDWIN, R. E.; GONZALES, J. L. Supply-chain trade: a portrait of global patterns and several testable hypotheses. **NBER Working Paper**, 2013.

BOENTE, A.; BRAGA, G. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BRADESCO. Indústria de móveis. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC), junho de 2017. Disponível em:

<http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_moveis.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2017.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Organização Mundial do Comércio**.

Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/132-organizacao-mundial-do-comercio-omc>>. Acesso em 14 out. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O novo desenvolvimentismo e a ortodoxia convencional. **São Paulo em perspectiva**, v.20, n.3, p.5-24, 2006.

_____. **Do antigo ao novo desenvolvimentismo na América latina**. 2012.

Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2012/12.Do_antigo_ao_novo_desenvolvimentismo.pdf>. Acesso em 11 de outubro 2015.

_____. Empresários, o governo do PT e o desenvolvimentismo. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, nº 47, p. 21-29, set. 2013.

BRYMAN, A. Quantitative and Qualitative Research: Further Reflections on their Integration. In: J. Branner (ed.), **Mixing Methods: Quantitative and Qualitative Research**. Aldershot: Avebury, p.57-80, 1992.

CANUTO, O.; XAVIER, C. **Padrões de Especialização e Competitividade no Comércio Exterior: uma análise estrutural-diferencial**. Campinas: IE/UNICAMP, v.35, n.86, p.3-21, set. 1999. (Textos para Discussão).

CARVALHO, F. M. A. de. Método “Constant Market Share” (CMS). In: SANTOS, M. L. dos, VIEIRA, W. da C. **Métodos Quantitativos em Economia**. Viçosa: UFV, cap. 8, p. 225-241, 2004.

CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO GLOBAL E INVESTIMENTOS – CCGI/FGV. Cadeias globais de valor. Disponível em: <<http://ccgi.fgv.br/pt-br/cadeias-globais-de-valor>> Acesso em 22 de agosto 2015.

CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA, A. da; GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.

COSTA, A. B.; FLIGENSPAN, F. B. Avaliação do movimento de realocização industrial de empresas de calçados do Vale dos Sinos. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, mimeo, 1997. 132f.

COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, BNDES: nº 29, p. 159-202, 2009.

COSTA, A. B. Instituições e competitividade no arranjo calçadista do Vale dos Sinos. **Análise Econômica**. Porto Alegre, ano 27, nº 52, p. 253-283, set. 2009.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

CRUZ, M. V. **Agências de promoção de exportação promovem novos exportadores? Uma avaliação do impacto da APEX-Brasil ao nível da firma**. APEX-Brasil, Mimeo, 2012.

CRUZ-MOREIRA, J. R.; FLEURY, A. Cadeias de produção de roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos do progresso industrial. **XXIV International Congress of the Latin American Studies Association - Lasa**. 2003. Disponível em: <<http://lasa.international.pitt.edu/Lasa2003/CruzMoreiraJuanRicardo.pdf>>. Acesso em 20 de dezembro 2017.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**. 41(3), pp.242-261, 2003.

DOSI, G.; PAVITT, K.; SOETE, L. **The economics of technical change and international trade**. Brighton: Wheatsheaf, 1990.

FAGERBERG, J.; SRHOLEC, M. Structural changes in international trade: cause, impact and response. **Revue économique**, 2004, vol. 55, p. 1071-1097.

FAJNZYLBER, F. Competitividad internacional: evolución y lecciones. **Revista de la CEPAL**, Santiago, nº 36, p. 7-24, 1988.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; IOOTTY, M. Competitividad industrial en Brasil: 10 años después de la liberalización. **Revista de la CEPAL**, nº 82, p. 91-119, abr. 2004.

FERRAZ, L. P. C.; GUTIERRE, L.; CABRAL, R. A indústria brasileira na era das cadeias globais de valor. **Prêmio CNI de Economia**. 2014.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª ed. **Porto Alegre**: Artmed, 2009.

FLIGENSPAN, F. B.; LÉLIS, M. T. C.; CUNHA, A. M.; CLEZAR, R. V. The Brazilian exports of labor-intensive goods in the 2000s: An analysis using the Constant Market Share Method. **EconomiA**, v. 16, n. 1, p. 128-144, 2015.

FONSECA, R. Produtividade e crescimento da indústria brasileira. **RBCE**. Rio de Janeiro, nº 112, 2012.

FREUND, C.; PIEROLA, M. Export superstars. **World Bank Policy Research Working Paper**, 2012.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JUNIOR, J. R.; MORGADO, R. R. A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, BNDES: nº 37, p. 227-272, 2013.

GARELLI, S. Competitiveness of nations: the fundamentals. **International Institute for Management Development**, 2002. Disponível em: <<http://members.shaw.ca/compilerpress1/Anno%20Garelli%20CN%20Fundamentals.htm>> Acesso em 28 de julho 2016.

GEMUNDEN, Hans-Georg (1991). "Success Factors of Export Marketing: A Meta-Analytic Critique of the Empirical Studies", in **New Perspectives on International Marketings**. Ed. S. J. Paliwoda. London: Routledge, 33-62.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, 48, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. The global apparel value chain: what prospects for upgrading by development countries? **Sectorial Studies Series**. Viena: Unido, 2003. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Gary_Gereffi/publication/228150738_The_Global_Apparel_Value_Chain_What_Prospets_for_Upgrading_by_Developing_Countries/links/02bfe50d85b7e37517000000.pdf> Acesso em 16 de dezembro 2016.

GIBBON, P. Upgrading primary production: a global commodity chain approach. **World Development**, 29, p. 345-363, 2001.

GONÇALVES, E.; LEMOS, M. B.; DOMINGUES, E. P.; AMARAL, P. V.; RUIZ, R. M. Indústria têxtil e de vestuário. In: NEGRI, J. A. de; LEMOS, M. B. **O Núcleo Tecnológico da Indústria Brasileira**. Brasília, v. 2, p.1175-1273, 2011.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.

_____. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, BNDES: nº 12, p. 17-50, set. 2000.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. Complexo coureiro-calçadista. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

GUERRIERI, P. **Technology and international trade performance in the most advanced countries**. Working Paper n. 49. Berkeley: BRIE, University of California, jan. 1991.

_____. **Trade patterns, FDI, and industrial restructuring of Central and Eastern Europe**. Working Paper n. 124. Berkeley: BRIE and Center for German and European Studies, University of California, jul. 1998.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, BNDES: nº 31, p. 147-184, 2010.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. **IE/UFRJ Texto para discussão**. Rio de Janeiro nº 211, 1989.

HAUSMANN, R.; HWANG, J.; RODRIK, D. What you export matters. **NBER Working Paper Series**. Cambridge, 2005, Working Paper 11905, p. 1-14.

HENKIN, H. Mudanças no Ambiente Competitivo e Resposta Estratégica das Empresas: o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90. Tese de Doutorado. **Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2001.

HENKIN, H.; ROCKENBACH, B. M. Desempenho exportador das firmas e políticas de promoção: teorias e evidências. In: HENKIN, H. **Política Industrial e Internacionalização**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, p. 61-82, 2014.

HOLLAND, M.; XAVIER, C.L. **Dinâmica e competitividade setorial das exportações brasileiras: uma análise de painel para o período recente**. *Anais do XXXII Encontro Nacional de Economia*, No 058, Inga Niteroi, Associação Nacional de Centros de Pós-Graduação em Economia – ANPEC. 2004.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. Relatório setorial: polo moveleiro do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/img/arquivos/movergs/dados-movergs_147.pdf>. Acesso em 10 de dezembro de 2016.

IMBS, J.; WACZIARG, R. Stages of diversification. **The American Economic Review**, vol. 93, nº 1, p. 63-83, 2003.

KOOPMAN, R.; WANG, Z.; WEI, S. J. Tracing value-added and double counting in gross exports. **American Economic Review**, 104(2), p. 459-494, 2014.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. **Encontro Nacional da ANPEC**, v. 20, p. 1, 1992.

LEAMER, E.; STERN, R. Constant-Market-Share Analysis of Export Growth. In: LEAMER, E.; STERN, R. (Org.). **Quantitative International Economics**. Boston: Allyn and Bacon, 1970. cap. 7, p. 171-183.

LIMA, M. G. de; LÉLIS, M. T. C.; CUNHA, A. M. Comércio internacional e competitividade do Brasil: um estudo comparativo utilizando a metodologia Constant-Market-Share para o período 2000-2011. **Economia e Sociedade**. Campinas: v. 24, nº 2, p. 419-448, 2015.

NAVAS-ALEMA'N, L. The impact of operating in multiple value chains for upgrading: the case of the brazilian furniture and footwear industries. **Word Development**, 2011, v. 39, nº 8, p. 1386-1397.

OCAMPO, J. A. Hirschman, a industrialização e a teoria do desenvolvimento. **Revista Economia Ensaios**. Uberlândia, v. 27, n. 2, p. 17-28, jan-jun. 2013.

PAVITT, K. **Sectoral patterns of technical change**: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.

PINHEIRO, A. C.; BONELLI, R. Competitividade: significados, dimensões, aplicações. In: BONELLI, Regis (Org.). **A agenda de competitividade do Brasil**. Instituto brasileiro de economia. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011. cap 1, p. 41-59.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. A vantagem competitiva das nações. In: **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-208.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

PROJETO PIB. Sistema Produtivo Bens Salários. Móveis e artefatos plásticos. Coord. Renato Garcia. *Relatório de Pesquisa*. Convênio IE-UFRJ/IE-Unicamp: BNDES, 2009.

RECH, S. R. Estrutura da cadeia produtiva da moda. **Modapalavra e-periódico**, ano 1, nº 1, p. 7-20, jan-jul. 2008.

ROCKENBACH, B. M. **Entraves ao desempenho exportador da indústria calçadista brasileira**. *Anais do XII Encontro de Economia Paranaense*, Maringá: UEM, ECOPAR. 2017.

SALLUM JR, B. Metamorfoses do Estado brasileiro no final do século XX. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 35-54, 2003.

SCOTT, A. J.; STORPER, M. Regions, globalization, development. **Regional Studies**, 37, p. 579-593, 2003.

SCOTT, A. The changing global geography of low-technology, labor-intensive industry: clothing, footwear and furniture. **World Development**, v. 34, n. 9, p. 1517-1536, set. 2006.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estudo setorial da indústria catarinense, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5de09fe521b18f7b92b7e20a734ee57a/\\$File/5741.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5de09fe521b18f7b92b7e20a734ee57a/$File/5741.pdf)>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

_____. Comércio e serviços: madeira e móveis planejados. Estudo de Mercado, 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Madeira%20e%20m%C3%B3veis%20planejados.pdf>>. Acesso em 20 de junho de 2017.

SILVA, C. L. da. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística. **Revista FAE**. Curitiba, v. 4, n. 1, p. 35-48, jan.-abr. 2001.

SIS – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA SETORIAL. Sobretaxa derruba pela metade importação de calçado chinês. Notícias Estratégicas, 9 dez. 2009. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/noticias-estrategicas/sobretaxa-derruba-pela-metade-importacao-de-calcado-chines/54c68034f17388e2058b7815>>. Acesso em 30 de dezembro de 2017.

_____. O mercado de vestuário nos EUA: oportunidades e desafios. **Relatório de Inteligência**. SIS SEBRAE-SC, 2014. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/o-mercado-de-vestuario-nos-eua/54c68159f17388e7058b4a52>>. Acesso em 22 de dezembro de 2017.

_____. Exportação: cenário e vantagens. **Relatório de Inteligência**. SIS SEBRAE-SC, 2016. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/setores/vestuario/relatorios-de-inteligencia>>. Acesso em 22 de dezembro de 2017.

SOUZA, A. C. Indústria calçadista brasileira e concorrência internacional: uma análise da qualidade dos produtos exportados e das estratégias adotadas pelas empresas (1989-2006). Dissertação (Mestrado em Economia), Faculdade de Ciências e Letras, Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2009.

TEECE, D. Firm capabilities and economic development: implications for the newly industrialized countries. In: KIM, L.; NELSON, R. (Eds.) **Technology, Learning and Innovation: experiences of newly industrialized economies**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000, p. 105-128.

TEIXEIRA JÚNIOR, J.; GALINARI, R.; MONTANO, P.; SILVA, J. Indústrias tradicionais de bens de consumo no Brasil: desafios e oportunidades. In: SOUSA, F. L. (Org.). **BNDES 60 anos: perspectivas setoriais – volume 2**. Rio de Janeiro: BNDES, p. 122-159, 2012.

TIMMER, M. P.; LOS, B.; STEHRER, R.; VRIES, G. J. de. Fragmentation, incomes and jobs. An analysis of European competitiveness. **Economic Policy**, n. 28, p. 613-661, 2013.

TYSZYNSKI, H. World trade in manufactured commodities, 1899-1950. The Manchester School, v. 19, ed. 3, p. 272-304, set. 1951.

VEIGA, P. M.; RIOS, S. P. Inserção em cadeias globais de valor e políticas públicas: o caso do Brasil. **IPEA**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.gpepsm.ufsc.br/html/index_arquivos/RIBEIRO_VL.pdf> Acesso em 24 de agosto 2015.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, pp. 171-180, Apr.-Jun, 1984.

YIN, R. K. **Estudos de Caso-: Planejamento e Métodos**. 5ª ed. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A - Estratégias e competências organizacionais para exportação: heterogeneidade empresarial no esforço exportador brasileiro

1. Blocos de questões para entrevistas:

Bloco I: Necessidade, motivação, estratégia e trajetória da inserção no mercado internacional

Bloco II: Percepções sobre a competitividade sistêmica

Bloco III: Percepções sobre as características setoriais e concorrência no mercado externo

Bloco IV: Construção e/ou Adaptação de Competências Organizacionais para a Exportação

2. Questionário

Dados Cadastrais Básicos

Nome da Empresa (Razão Social): _____

Nome Fantasia/Marca: _____

Nome do Respondente: _____

Cargo do Respondente: _____

E-mail do Respondente: _____

Telefone: _____

Sede da Empresa (Cidade/Estado): _____

Bloco I: Estrutura, estratégia e trajetória da inserção externa

Questão 1: Em que ano a empresa foi fundada? Ano _____

Questão 2.1: Em qual setor industrial a empresa está inserida?

- Calçados
 Móveis
 Vestuário

Questão 2.2: Quais os principais produtos produzidos atualmente pela empresa?

Produto 1: _____

Produto 2: _____

Produto 3: _____

Observações: _____

Questão 3: Desde a fundação da empresa, quais as principais mudanças ocorridas no *mix* de produtos (que produtos passaram a ser produzidos, que produtos deixaram de ser produzidos)?

Descrição das mudanças: _____

Questão 4: Na trajetória da empresa, em que momento cogitou-se iniciar a atividade exportadora (em venda para ao menos um país no mercado externo)? Ano: _____

Questão 5: E quando a empresa começou efetivamente a exportar? Ano: _____

Questão 6. Considerando a média dos últimos 4 anos, qual a proporção das vendas externas de sua empresa em relação às vendas totais (vendas no mercado interno + vendas no mercado externo):

- Menos de 10%
 Entre 10% e 20%
 De mais de 20% até 50%
 Acima de 50%
 Não exportou

Questão 7: Qual ou quais foram os fatores ou motivadores básicos para incluir a exportação no direcionamento mercadológico da empresa? (Múltipla escolha)

Fator/motivador	Sim	Não
Desejo de crescimento da empresa		
Diluição do risco associado às oscilações do mercado interno		

Perspectiva de maior rentabilidade na venda externa		
Concorrência mais intensa no mercado interno		
Outro: (descrever alguma)		

Questão 8: Como você descreveria a evolução da trajetória da presença da sua empresa no mercado internacional (escolha simples):

Trajétória das exportações na empresa	Sim
Evolução contínua, com proporção relativamente constante das exportações	
Evolução contínua, com aumento da participação das exportações no faturamento	
Exportação sempre presente, mas com proporções muito variáveis em relação ao faturamento total	
Exportação esporádica (exporta somente em alguns anos)	
Exporta somente quando o mercado interno está em crise	

Questão 9: Quais são as pessoas que mais exercem um papel de liderança e condução da empresa rumo ao mercado internacional?

	Liderança/Motivação	Formulação de Estratégia (Planejamento de posicionamento, produtos, mercados)
Sócios		
Conselho de Administração		
Principal Executivo (CEO)		
Diretor ou Gerente de Vendas/ Comercial		
Diretor ou Gerente de Exportação		
Outros (especificar):		

Questão 10: A sua empresa possui planejamento estratégico para orientar a exportação?

Planejamento estratégico para exportação	Sim
Há um planejamento específico para exportação (envolvendo definição e ajustes em produtos, mercados-alvo, aspectos de atendimentos a normas técnicas e legais etc)	
Não há planejamento específico para exportação, sendo apenas estabelecida uma meta comercial (faturamento ou proporção das	

exportações nas vendas totais); nos demais aspectos seguem-se as mesmas rotinas e atividades desenvolvidas para o mercado interno	
Outra (especifique):	

Favor responder à Questão 11 no caso em que a resposta na questão anterior é de que há planejamento específico para exportação:

Questão 11: Em que ano a empresa começou a adotar um planejamento específico para exportação? (Desde que começou a exportar, conforme a questão 4, ou no momento em que a exportações começaram a se consolidar, ou outro momento).

Ano: _____

Questão 12: Com relação ao valor das exportações da sua empresa, em US\$ (dólares norte-americanos), qual a alternativa que melhor expressa o que ocorreu ao longo dos últimos dez anos (ou ao longo do período em que ocorreram exportações por parte de sua empresa):

Evolução das exportações (valor em US\$) da empresa	
Tendência de crescimento contínuo moderado	
Tendência de crescimento contínuo elevado	
Tendência de estabilidade (valor quase constante ao longo dos anos)	
Tendência de queda contínua moderada	
Tendência de queda contínua elevada	
Forte oscilação, sem caracterizar tendência nem de queda, nem de elevação	

Questão 13: Qual o número de funcionários na sua empresa (média dos últimos doze meses ou em condições normais de operação)? _____

Questão 14: Qual o número de funcionários de sua empresa que se dedica exclusivamente à exportação? _____

Questão 15: Existe um setor da organização da sua empresa dedicado exclusivamente à atividade exportadora? Qual ou quais os setores?

Setor (es)	Dedicação exclusiva à exportação
Não há setor exclusivamente dedicado à exportação	
Diretoria de Exportação	
Gerência de Exportação	

Assessoria de Exportação	
Outro: (especifique)	

Questão 16: A sua empresa exporta produtos:

- Somente com marca própria
 Somente com marca de terceiros (*private label*)
 Ambas as formas (marca própria e *private label*)

Questão 17: Caso a resposta acima seja ambas as formas (marca própria e *private label*), qual a participação de cada tipo no total do valor exportado?

% Do valor exportado com marca própria

% Do valor exportado com marca de terceiros (*private label*)

Questão 18: Quais as formas de exportação realizadas:

- Exportação Direta (realizado direto para o importador)
 Exportação Indireta (realizado através de *trading* ou comercial exportadora)
 Ambas as formas

Questão 19: Caso tenha respondido exportação direta na questão anterior, através de qual canal é comercializada a exportação:

- Distribuidor
 Lojista
 Empresa de *e-commerce* no exterior
 E-commerce próprio (venda direta)
 Não se aplica

Questão 20: Quais as alternativas que melhor caracterizam a estratégia de sua empresa no mercado nacional e no mercado externo

Estratégia Geral (indique a que melhor define a sua empresa)	20.1 Mercado nacional	20.2 Mercado externo
Liderança de Custo (custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em grande escala para um mercado amplo)		
Diferenciação (produtos ou serviços diferenciados, vendidos em amplos mercados)		
Foco no Custo (custos baixos, produtos mais baratos, vendidos em um mercado restrito, um segmento ou nicho)		
Foco na Diferenciação (produtos ou serviços diferenciados, vendidos em um mercado restrito)		
Outra: (especifique)		

Questão 21: A sua empresa tem países definidos como mercado-alvo para vendas e posicionamento de marca?

- Sim
 Não

Caso positivo, quais são os **países/continentes**?

Questão 22: Qual o número de países para os quais sua empresa exporta regularmente:

- 1 a 4
 5 a 30
 31 a 60
 61 ou mais

Questão 23: Assinale a alternativa que melhor representa a estratégia mercadológica da sua empresa:

- A empresa estabeleceu um objetivo de ampliar a diversificação dos mercados para exportação
- A empresa optou por manter os mesmos mercados de atuação, por razões estratégicas e/ou operacionais
- Outra: (especifique) _____

Questão 24: Pertencendo a um setor industrial caracterizado pela utilização intensiva de mão de obra, ameaçado por países de mão de obra mais barata (como o caso da Ásia), como vem sendo o AJUSTAMENTO e REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO da empresa para competir no mercado externo? Quais estratégias foram alteradas e adaptadas com a mudança negativa no cenário competitivo internacional (adoção de marcas próprias, diferenciação em design, maior foco no mercado interno, lojas próprias, tecnologia, etc.)? Qual o diferencial da empresa para manter-se competitiva, enquanto outras empresas, sob as mesmas condições macroeconômicas, não conseguiram superar o desafio das exportações (se for este o caso)?

Bloco II: Percepções sobre a competitividade sistêmica

Questão 25: Considerando o período a partir de 2000, isto é, praticamente os últimos dezessete anos, como você avalia as condições competitivas macroeconômicas e sistêmicas que o Brasil propiciou ao esforço exportador da sua empresa?

Evolução das condições competitivas macroeconômicas e sistêmicas que o Brasil propiciou ao esforço exportador da sua empresa em dezessete anos	Resposta
As condições melhoraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos e se tornaram mais favoráveis	
As condições pioraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos mas se mantiveram favoráveis	
As condições oscilaram mas se mantiveram favoráveis	
As condições melhoraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos mas se mantiveram desfavoráveis	
As condições pioraram de forma contínua ao longo dos últimos dezessete anos mas se mantiveram desfavoráveis	
As condições oscilaram mas se mantiveram desfavoráveis	
Outra (especificar):	

Questão 26: Qual o grau de importância ou impacto que você atribui a cada um dos fatores competitivos sistêmicos característicos da economia brasileira, abaixo citados, na capacidade de exportação de sua empresa ao longo dos últimos dezessete anos ou no período relevante em que sua empresa está realizando esforço exportador? O impacto foi positivo ou negativo para a competitividade internacional, considerando países onde há empresas concorrentes?
Escala de 1 a 4

- 1 = sem importância
- 2 = pouco importante
- 3 = importante
- 4 = muito importante

Fator competitivo na exportação	Grau de Importância	Impacto Positivo ou Negativo	Observações
Oferta de Crédito para Exportação			
Oferta de Seguro de Crédito para Exportação			
Custos e Tempos de transporte e procedimentos para embarque de mercadorias			
Tributos incidentes sobre a atividade exportadora			
Incentivos fiscais e financeiros para a exportação			
Acordos de Comércio realizados pelo Brasil			
Custos e Legislação do Trabalho em			

relação aos países concorrentes			
Taxa de Câmbio Real/Dólar			
Custos para obter certificações internas			
Outros: (especifique)			

Questão 27: Que investimentos e/ou medidas mais importantes foram adotadas por sua empresa para contornar os problemas sistêmicos analisados nas duas questões anteriores? Listar:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

Questão 28: A sua empresa possui informação ou monitora condições de competitividade oferecidas por outros países, especialmente aqueles onde há concorrentes que produzem produtos similares aos produzidos por sua empresa?

Questão 29: A sua empresa cogitou a possibilidade de estabelecer uma unidade produtiva em outro país para aumentar a competitividade da atuação exportadora? Se sim, implantou? Onde? Se não, por quê?

Questão 30: A sua empresa cogitou a possibilidade de estabelecer uma unidade produtiva em outro estado federativo no país, para aumentar a competitividade da atuação exportadora? Se sim, implantou? Onde? Se não, por quê?

Bloco III: Percepções sobre as características setoriais e concorrência no mercado externo

Questão 31: A sua empresa, em relação aos concorrentes internacionais, opera em escala significativamente menor?

- Sim
 Não

Questão 32: Em caso afirmativo, este fato resulta em desvantagem competitiva importante?

- Sim
 Não

Questão 33: Operar em maior escala resultaria em que tipo de melhoria (escolha múltipla)?

Tipo de melhoria	
Menor custo unitário de produção	
Melhores condições para estabelecer canais apropriados de distribuição e comercialização internacional	
Acesso a insumos e matérias-primas em condições mais competitivas	
Outro	

Questão 34: A sua empresa, em relação aos concorrentes internacionais, apresenta dificuldades maiores para introduzir inovações em produto e promover mais diferenciação?

- Sim
 Não

Questão 35: Em caso afirmativo, este fato resulta em desvantagem competitiva importante?

- Sim
 Não

Questão 36: Introduzir inovações em produto de modo mais intenso resultaria em que vantagens no esforço exportador de sua empresa? (múltipla escolha)

Vantagens	
-----------	--

Melhoria na percepção de marca pelo cliente final	
Melhoria na percepção de marca pelos distribuidores	
Possibilidades de vender em mercados a preços <i>premium</i> (com margens de lucros mais elevadas)	
Outro (descreva):	

Questão 37: A sua empresa enfrenta barreiras técnicas que tornam mais oneroso o esforço exportador?

- Sim
 Não

Em caso afirmativo, qual o tipo de barreira técnica?

Barreira técnica	
Exigências de certificação setorial do país de destino	
Restrições a insumos e componentes utilizados no produto exportado	
Outro (descreva):	

Questão 38: Considerando o esforço exportador vigente em sua empresa (e a estratégia implícita ou explicitamente adotada), quais são os atributos mais importantes relativos a produto ou processo para que a empresa seja bem-sucedida nas vendas externas?

Atributo de produto ou processo	Grau de importância para o êxito da empresa no esforço exportador		
	Não importante	Importante	Muito Importante
Design			
Atendimento a padrões ergonômicos			
Atendimento a normas técnicas internacionais			
Obtenção de certificações internacionais			
Atendimento a normas metrológicas			
Qualidade intrínseca dos materiais e componentes			
Marca e/ou imagem institucional			
Tempo de desenvolvimento de produto			
Rapidez na entrega e logística específica			
Gestão de pontos de venda			
Capacidade de financiamento específico ao processo exportador			

Atualização contínua de máquinas e equipamentos			
Mão de obra especializada e qualificada			

Bloco IV: Construção e/ou Adaptação de Competências Organizacionais para a Exportação

Questão 39: Desde que sua empresa dedicou-se à exportação, foram realizados investimentos em melhoria de processos internos, para obter condições de produzir mais adequadamente às exigências do mercado internacional?

- Sim, continuamente.
 Sim, esporadicamente.
 Não.

Questão 40: Em caso afirmativo na questão anterior, quais foram os processos nos quais se investiu em melhorias (podem ser assinalados mais de um processo, se for o caso da sua empresa):

- Técnicas produtivas
 Pesquisa e Desenvolvimento de produto/serviço (P&D)
 Seleção e gestão de fornecedores
 Logística
 Distribuição, comercialização, incluindo gestão de pontos de venda
 Promoção de marca.
 Controle de custos e formação do preço de venda
 Negociação com clientes.

Questão 41: Caso a empresa invista em Pesquisa & Desenvolvimento, qual o percentual sobre o faturamento total da empresa que é destinado para P&D?

- Não investe
 Até 0,5%
 Entre 0,5% e 2%
 De mais de 2% até 5%
 Acima de 5%
 Não sabe responder

Questão 42: Quem realiza predominantemente a pesquisa e desenvolvimento dos projetos de produtos da empresa? (Máximo 2 opções)

- Desenvolvido na empresa pelo dono
 Desenvolvido na empresa por designer/estilista
 Terceiriza (*freelancer*)/autônomo
 Terceiriza projeto pronto
 Não investe em P&D

Outro, especificar:

--

Questão 43: Como é feita a pesquisa para o desenvolvimento dos produtos da empresa?

- Catálogos, revistas e sites especializados da internet.
- Visitas a feiras no Brasil
- Visitas a feiras no exterior
- Estudo dos modelos da tendência no exterior
- Especificações de clientes
- Contratação de especialistas em design
- Usa a referência de produtos de concorrentes
- Parceria com Universidades / centros de pesquisa
- Representantes de fornecedores de matérias primas
- Estudos e inspirações brasileiras
- Parceria com estilistas ou outros profissionais ligados ao design
- Não investe em P&D
- Outro, especificar:

--

Questão 44: Quais foram os cinco principais obstáculos para a conquista de clientes no mercado externo e a concretização de exportação:

- Falta de informação sobre as características dos mercados
- Produto sem as características adequadas ao mercado-alvo
- Custos de produção muito elevados
- Marca desconhecida pelos clientes
- Dificuldade de encontrar canais apropriados de distribuição
- Dificuldade de encontrar equipe de representantes comerciais
- Número muito elevado de concorrentes
- Custos logísticos muito elevados
- Falta de foco na exportação como estratégia de longo prazo
- Falta de recursos destinados ao marketing internacional (promoção e posicionamento da marca no exterior)
- Não se aplica

Questão 45: Nos últimos 12 meses, quais foram as principais parcerias que sua empresa desenvolveu a fim de melhorar as suas competências para inserção no mercado internacional?

- Parcerias ou alianças com outras empresas
- Parcerias com centros tecnológicos e universidades
- Acordos com agentes públicos de fomento empresarial (BNDES, ABDI, FINEP, BB, SEBRAE)
- Não foram concretizados acordos

Questão 46: Quais os principais aspectos em que houve aprimoramento da sua empresa como decorrência de seu esforço de inserção externa (podem ser assinaladas mais de uma alternativa; no caso em que não houve nenhum aprimoramento, não assinale nenhuma alternativa):

- Maior capacidade de desenvolver produto e ajustar às necessidades do mercado
- Maior eficiência no processo de produção e redução dos custos por unidade produzida
- Desenvolvimento de maior competência na distribuição, logística/transporte e comercialização dos produtos (incluindo gestão de pontos de venda)
- Maior capacidade de gestão do suprimento de bens e serviços
- Melhor gestão administrativo-financeira e capacidade de estabelecer preço de venda
- Melhoria na gestão de financiamento
- Melhoria na pesquisa e conhecimento de mercado
- Não houve aprimoramento

Questão 47: Quais as competências organizacionais mais importantes para que sua empresa possa manter ou ampliar a sua presença no mercado internacional?

Área de Competência Organizacional	Grau de importância da competência organizacional		
	Não importante	Importante	Muito Importante
Desenvolvimento de novos modelos e novos produtos			
Atualização e capacitação contínua do processo de produção (recursos humanos, máquinas, equipamentos, sistemas de automação etc)			
Gestão da marca			
Gestão de suprimento de insumos e componentes			
Financiamento específico a exportação			
Articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização			

Questão 48: Quais as competências organizacionais em que sua empresa apresenta maior desvantagem competitiva em relação a concorrentes internacionais para manter ou ampliar a sua presença no mercado externo?

Área de Competência Organizacional	Desvantagem em relação aos competidores internacionais
------------------------------------	--

Desenvolvimento de novos modelos e novos produtos	
Atualização e capacitação contínua do processo de produção (recursos humanos, máquinas, equipamentos, sistemas de automação etc)	
Gestão da marca	
Gestão de suprimento de insumos e componentes	
Financiamento específico a exportação	
Articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização	

Questão 49: Quais as competências organizacionais em que sua empresa apresenta o nível mais próximo (ou mesmo superior) ao desempenho dos seus competidores internacionais?

Área de Competência Organizacional	Nível próximo ao dos competidores internacionais
Desenvolvimento de novos modelos e novos produtos	
Atualização e capacitação contínua do processo de produção (recursos humanos, máquinas, equipamentos, sistemas de controle e automação)	
Gestão da marca	
Gestão de suprimento de insumos e componentes	
Financiamento específico a exportação	
Articulação e gestão dos canais de promoção, distribuição e comercialização	