

## **As barreiras à entrada como instrumento para implementar estratégias e influenciar o desempenho competitivo das empresas**

Herton Castiglioni Lopes (UNIFRA) [hertonlopes@bol.com.br](mailto:hertonlopes@bol.com.br)

Pascoal José Marion Filho (UFSM) [pmarion@smail.ufsm.br](mailto:pmarion@smail.ufsm.br)

### **RESUMO**

*Diante do ambiente econômico que se formou ao longo dos últimos anos, as empresas têm buscado cada vez mais atingirem elevados níveis de competitividade. Frente a esta constante busca, a análise das barreiras à entrada existentes em cada ramo de atividade se torna um fator chave de sucesso tanto para as empresas já estabelecidas, como para as potenciais entrantes. Diante disso, este artigo trás como objetivo avaliar a necessidade do diagnóstico dessas barreiras na formulação e implementação de estratégias a fim de melhorar o desempenho competitivo das empresas. Para tanto foi realizado um estudo nas empresas fabricantes de calçados do Vale dos Sinos (RS), onde foram analisadas uma série de barreiras pertinentes ao setor. Os resultados mostraram que a principal barreira nesta indústria é o valor do capital inicial a ser investido, seguido da dificuldade de obter mão-de-obra especializada, da necessidade de uma escala mínima de produção e a marca conhecida. A partir disso, ficou clara a importância do conhecimento destes fatores para a formulação e implementação de estratégias, assim como seu reflexo sobre o desempenho das empresas ligadas ao setor.*

*Palavras-chave: Barreiras à entrada; Estratégia; Competitividade.*

### **1. Introdução**

As últimas décadas do século XX presenciaram grandes transformações tanto no ambiente econômico quanto social. Como ressalta Castells (1999), neste período, uma nova economia surgiu desencadeando mudanças que fizeram com que uma série de paradigmas passassem a ser questionados. Sob este aspecto, as organizações atuais também sofreram os reflexos destas transformações, pois, um novo ambiente competitivo se formou fazendo com que as empresas alterassem sua forma de atuação no mercado visando, principalmente, atingirem os níveis de competitividade necessários para obter sucesso no mercado.

No Brasil, estas transformações ocorreram com maior intensidade no início dos anos 90, uma vez que, a partir daí, as empresas brasileiras, que até então atuavam em um ambiente protecionista, passaram a enfrentar uma concorrência que agora se processava em âmbito mundial. Segundo Coutinho e Ferraz (1995) as empresas nacionais não se mostraram aptas a superar a maioria das dificuldades, ou seja, não desenvolveram capacitação inovativa própria, o que acaba dificultando a sua capacidade superar as adversidades impostas pela concorrência e de criarem e sustentarem vantagem competitiva no mercado.

Na busca por uma maior competitividade as empresas devem ser capazes de avaliar e encontrar os principais determinantes do seu desempenho para, desta forma, implementarem ações estratégicas que as coloquem em vantagem sobre seus concorrentes. No entanto, frente a este ambiente cada vez mais volátil, avaliar apenas a concorrência já estabelecida em uma indústria não é suficiente, pois, além disso, também é necessário que as empresas avaliem a possibilidade de novas firmas virem a ingressar na indústria, provocando um aumento na concorrência capaz de prejudicar o desempenho não só de algumas empresas de forma isolada, mas também de toda a indústria.

Em cada segmento industrial, o ingresso de novos concorrentes é dificultado pela existência de certos empecilhos que as empresas enfrentam para estabelecer-se. Trata-se das barreiras à entrada que podem ser maiores ou menores, dependendo da indústria em questão. Sendo assim, o conhecimento destas barreiras torna-se um fator de fundamental importância para implementação de estratégias, assim como também um dos principais determinantes do desempenho competitivo das empresas.

Estas barreiras proporcionam uma certa liberdade das empresas já estabelecidas em relação às potenciais entrantes já que, por diversos fatores mantêm novos concorrentes fora do mercado. Sendo assim, o conhecimento destes empecilhos torna-se uma importante vantagem não só para as empresas já estabelecidas, mas também para as empresas que almejam se estabelecer na indústria. Portanto, este artigo trás como objetivo demonstrar necessidade do diagnóstico das barreiras à entrada na formulação e implementação de estratégias a fim de melhorar o desempenho competitivo das empresas, evidenciando esta necessidade através de um estudo de caso, realizado nas empresas fabricantes de calçados do Vale dos Sinos (RS).

## **2. Barreiras à entrada: aspectos teóricos**

A análise das barreiras à entrada foi desenvolvida, inicialmente, nos trabalhos de Joe Bain e Paolo Sylos-Labini, nos anos 50, com o objetivo de avaliar os determinantes do desempenho de uma indústria. Segundo Kupfer (2002), foi Bain quem fez a distinção entre concorrência real e concorrência potencial, sendo a primeira foco de análise dos modelos tradicionais de microeconômica que examinavam a concorrência limitando-a as firmas já estabelecidas, ou seja, em função do número e do tamanho relativo das diversas empresas que formavam cada indústria. O segundo tipo de concorrência, por sua vez, chamada de potencial, opõe-se ao primeiro conceito, pois se relaciona a competição por lucros entre as empresas já estabelecidas em uma indústria e novas empresas, interessadas em iniciar a operação no mesmo setor.

Para Kupfer (2002), o conceito de concorrência potencial mostra que, quando uma indústria apresenta lucros elevados, é de se esperar que novas firmas venham a se estabelecer, com o intuito de compartilhá-los. Do contrário, se uma indústria apresenta lucros deficitários se espera que algumas empresas encerrem suas atividades, transferindo-se para indústrias mais atraentes. Sob este aspecto, a concorrência é vista como um processo dinâmico, caracterizando-se pela constante entrada e saída de empresas. Sendo assim, uma indústria somente poderia apresentar uma lucratividade superior à média por um certo período de tempo, o necessário para que novas empresas construam uma unidade produtiva. Se por algum motivo, as empresas são impedidas de ingressar na indústria e os lucros permanecem elevados, pode-se se dizer que existem barreiras à entrada.

Bain (1958) definiu as barreiras à entrada de novas firmas como a distinção inicial das empresas já estabelecidas em uma indústria, produzindo para seu mercado, e firmas ainda não estabelecidas, que poderão entrar construindo novas plantas e tentando competir com as já instaladas. Sendo assim, nas palavras de Kon (1994) a condição de entrada pode ser definida como a “desvantagem” das firmas potenciais candidatas a integrar a indústria, em comparação com as firmas já estabelecidas ou, ao contrário, como a “vantagem” das empresas estabelecidas sobre as potenciais.

De acordo com Possas (1987) embora a relevância dos impedimentos à livre entrada de novas firmas já tivesse sido reconhecida por outros autores, Bain trouxe como novidade em sua análise o deslocamento das barreiras como um fator de fundamental importância para análise da estrutura de mercado e da formação de preços em mercados oligopolísticos,

conceituando-as de uma forma mais detalhada no que diz respeito aos seus maiores determinantes ao invés de tratá-las como um elemento qualitativo, simplesmente capaz de distinguir mercados pouco competitivos ou chamados de imperfeitos.

Segundo Fagundes e Ponde (2004) mediante as contribuições teóricas de Bain (1958), se formou a base teórica sobre a qual foi construído o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D), instrumento oriundo da Organização Industrial que segundo Scherer e Ross (1990) tinha como objetivo fixar as variáveis que influenciavam o desempenho econômico das empresas. Desta forma, permitindo a construção de teorias capazes de detalhar a ligação entre as variáveis analisadas e o desempenho da indústria.

Seguindo esta linha de raciocínio, os modelos E-C-D buscam avaliar as características da estrutura de mercado para avaliar sua influência sobre o desempenho das empresas. Dentre as variáveis que determinam a estrutura de uma indústria, encontram-se as barreiras à entrada, pois nos postulados do modelo, acredita-se que quanto maiores estas barreiras, menor a chance de novos concorrentes ingressarem em um mercado e conseqüentemente o tornarem mais competitivo, ameaçando a lucratividade das empresas já estabelecidas que, pela própria existência destas barreiras são capazes estabelecer um preço para seus produtos maior que em casos de maior concorrência (Fagundes e Ponde, 2004).

As afirmações acerca da capacidade das empresas que pertencem a uma indústria com elevadas barreiras à entrada serem capazes de cobrar preços mais elevados, levou Bain (1956), a formulação da teoria do “preço-limite”. Este preço é conceituado como o valor máximo que pode ser cobrado em conjunto pelas empresas já estabelecidas, sem induzir a entrada de outras. Portanto, o preço-limite estabelece uma relação direta com o nível de barreiras existentes, pois quanto maiores são elas, maior este preço, conseqüentemente, maior a lucratividade do setor. Esta relação é expressa da seguinte forma:

$$E = \frac{(PI - Pc)}{Pc}$$

Onde:

E=condição de entrada;

PI=preço limite (máximo que pode ser cobrado sem atrair novos concorrentes);

Pc=preço que seria cobrado em um mercado competitivo (com lucros normais).

A fórmula acima ilustra a relação existente entre as barreiras à entrada e o preço que pode ser cobrado pelas empresas, pois, reescrevendo a equação tem-se que  $PI = Pc (1+E)$ , ou seja, quanto mais difícil a entrada de novos concorrentes, maior o preço que as empresas podem cobrar por seus produtos. Convém ainda destacar que esta teoria foi inicialmente desenvolvida com o intuito de avaliar o comportamento das empresas em um oligopólio. No entanto, admite-se que existência de barreiras à entrada em maior ou menor grau é capaz de influenciar diretamente no grau de concorrência em qualquer tipo de indústria e, portanto, um dos determinantes do seu desempenho competitivo.

Esta afirmação fica evidente nas constatações de Porter (1986), pois o autor foi responsável por trazer para o âmbito empresarial as implicações da teoria. Segundo ele, a ameaça de entrada de novos concorrentes é uma das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria, pois assim como as demais, é responsável por influenciar os preços, os custos e os investimentos das empresas que compõem um setor industrial. Desta forma, as barreiras à entrada também seriam um dos elementos mais importantes da estrutura industrial.

Para Porter (1986) é através compreensão sofisticada das regras da concorrência que as empresas poderão ser capazes de formular e implementar estratégias competitivas capazes de melhorar sua posição no mercado. Dessa forma, diagnosticar as barreiras existentes em um setor se torna indispensável para a formulação e implementação de estratégias competitivas já que a ela tem como meta final lidar com as regras da concorrência e modificá-las a fim de adequar a empresa ao mercado onde está inserido e, desta forma, criar vantagens competitivas.

Seguindo esta linha de raciocínio, Fagundes e Pondé (2004) afirmam que as condições de entrada são condicionantes do comportamento das empresas e que a natureza de seus determinantes são estruturais, estáveis e se modificam lentamente ao longo do tempo, sendo assim, não podem ser facilmente alterados por potenciais entrantes que desejem fazer parte da indústria. Segundo Kupfer (2002) os elementos presentes na estrutura de uma indústria que constituem barreiras à entrada podem ser divididos em quatro grupos, que são listados a seguir.

### **2.1. Vantagens absolutas de custos**

Kupfer (2002) afirma que tais vantagens ocorrem quando o custo médio de longo prazo das empresas entrantes é superior ao das empresas que já estão estabelecidas, no caso delas fabricarem produtos homogêneos, ou seja, na definição de Fagundes e Ponde (2004) seriam quando as empresas já estabelecidas têm acesso exclusivo a determinados ativos ou recursos, sejam produtivos ou financeiros, o que lhes proporciona fabricar, com a mesma escala produtiva de uma potencial entrante, produtos a um custo mais baixo.

Ainda segundo Fagundes e Pondé (2004), as vantagens em custos seriam oriundas dos recursos humanos (maior qualificação), do acesso privilegiado a determinadas tecnologias e matérias-primas, da integração vertical e da vantagem na obtenção do capital para realizar investimentos. Todos estes fatores acabariam por desencorajar firmas que desejassem se estabelecer no mercado, uma vez que se permanecessem com custos mais elevados, no longo prazo, acabariam banidas da indústria.

### **2.2. Economias de escala**

A existência de economias de escala implica a redução dos custos médios de longo prazo nas empresas já estabelecidas na medida em que elas ampliam sua capacidade produtiva. Dessa forma, uma potencial entrante, para competir em igualdade com as firmas já estabelecidas deve iniciar suas operações com uma escala produtiva mínima, a que garante um custo médio semelhante a seus concorrentes.

De acordo com Looty e Szapiro (2002) as economias de escala podem ser classificadas como reais e pecuniárias. As economias de escala são ditas reais se o fator que as explica é a redução no número de insumos produtivos utilizados quando há um aumento na produção, uma vez que a quantidade de matérias-primas necessárias ao processo não cresce na mesma proporção. São ditas pecuniárias quando ocorre redução no preço pago pelo insumo, devido a sua aquisição em maior quantidade. Detendo-se a avaliação das economias de escala reais que são as que mais interessam, Fagundes e Ponde (2004) as dividem em três tipos, que são: as *técnicas*, resultantes do uso de equipamentos mais eficientes; as *gerenciais*, resultantes da divisão dos gastos de gerenciamento devido a uma produção mais elevada e; as de *especialização*, que ocorrem porque quanto maior a quantidade de produto a ser fabricada,

maior poderá ser a divisão do trabalho e conseqüentemente maior a especialização de cada trabalhador na sua tarefa, o que resulta em maior eficiência produtiva.

### **2.3. Diferenciação dos produtos**

Na visão de Kupfer (2002), a presença de diferenciação dos produtos pode estabelecer-se como uma barreira à entrada quando existe uma certa lealdade dos consumidores com os produtos fabricados pelas empresas já estabelecidas. Neste caso, a barreira existe porque as novas entrantes devem escolher entre vender seus novos produtos a um preço mais baixo que as firmas já estabelecidas ou investir um montante considerável em publicidade para divulgar a nova marca. Reduzir os preços é uma estratégia que prejudica a rentabilidade da empresa, sendo, portanto, uma situação difícil de ser mantida por períodos de tempo mais longos. Por sua vez, gastos elevados em publicidade e propaganda acabam por elevar os custos médios da entrante, o que funciona de forma semelhante à existência de vantagem absoluta dos custos, acabando por prejudicar a rentabilidade da empresa, principalmente se as já estabelecidas provocam guerras de preços.

Porter (1986), afirma que a diferenciação dos produtos, juntamente com a redução de custos e busca por novos nichos de mercado (enfoque) trata-se de uma estratégia genérica que pode ser utilizada isoladamente ou aliada às demais. No entanto, o autor também reconhece esta estratégia como um forte condicionante de barreira à entrada, e, na medida em que isto ocorre, ela também se torna uma das cinco forças competitivas que determinam a lucratividade do setor.

Por estas razões, a existência de diferenciação nos produtos pode ser encarada como uma das barreiras mais fortes dentre as demais (Kupfer, 2002). Isto ocorre porque existem amplas possibilidades de criação de vantagens da empresa já instalada, uma vez que ela já possui o conhecimento das preferências dos consumidores e conseqüentemente já direcionaram seus produtos de modo a satisfazê-las. Dessa forma, uma nova empresa enfrenta como dificuldade deslocar as preferências dos consumidores que já apresentam fidelidade à marca dos produtos das empresas já estabelecidas, uma vez que a qualidade já é conhecida pelo consumidor, enquanto uma nova marca trás consigo a incerteza quanto a este critério.

### **2.4. Necessidade de investimentos iniciais elevados**

Quando a entrada de uma empresa em uma indústria exigir uma elevada soma de capital destinada ao investimento inicial pode-se afirmar a existência de uma barreira que, assim como as barreiras de escala são decorrentes da existência de elevadas escalas mínimas eficientes. Este tipo de empecilho é um reflexo direto da dificuldade encontrada pelos empresários em financiar os grandes volumes de recursos necessários para iniciar o empreendimento, não estando, portanto, atrelada a qualquer impacto, resultante do aumento de oferta, que a entrada na nova firma possa causar aos preços ou a lucratividade do segmento industrial (Kupfer, 2002).

No entanto, tais problemas, quando decorrentes da dificuldade de financiar os investimentos também poderiam ser encarados como um caso particular de barreiras de custos. Apesar disso, na visão de Kupfer (2002) ela pode ser considerada como uma barreira independente destes porque os investimentos são, em sua maioria, custos irrecuperáveis que terão grande influência no comportamento estratégico da empresa. Segundo Rocha (2002), tais custos referem-se aos investimentos realizados para a implantação da atividade produtiva que não podem ser transacionados sem a perda total ou parcial do seu valor inicial. Portanto,

caso o negócio não se apresente rentável, o valor investido não pode ser recuperado quando a empresa encerra suas atividades.

### **3. Aspectos metodológicos**

Este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva. Caracteriza-se como exploratória porque se enquadra na definição proposta por Gil (1991) que afirma que tais pesquisas têm como objetivo desenvolver, esclarecer, e modificar conceitos e idéias com o objetivo de proporcionar a formulação de problemas mais precisos e também hipóteses pesquisáveis para estudos que serão desenvolvidos posteriormente, também buscando proporcionar uma visão geral a cerca de determinado acontecimento. Por sua vez, também é considerada como uma pesquisa descritiva porque tem a função de descrever as características de determinado fenômeno, o que se enquadra no objetivo do trabalho, o de avaliar necessidade do diagnóstico das barreiras à entrada na formulação e implementação de estratégias a fim de melhorar o desempenho competitivo das empresas.

Depois de realizada uma análise das principais barreiras à entrada citadas na literatura que trata do assunto, procedeu-se sua adaptação visando a aplicação da pesquisa nas empresas calçadistas do Vale dos Sinos (RS). Dessa forma, objetivando avaliar o que os empresários do setor consideravam como os maiores empecilhos enfrentados por novas empresas ao iniciarem suas atividades de fabricação de calçados. A partir dos resultados obtidos tornou-se possível demonstrar a importância das barreiras à entrada na formulação e implementação de estratégias, assim como seu reflexo no desempenho competitivo das empresas.

A pesquisa foi aplicada nas empresas calçadistas que se situam na região do Vale dos Sinos (RS) e que se encontram cadastradas na Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). Do total de 43 empresas que constam no cadastro, obteve-se 18 questionários corretamente respondidos, nos quais os empresários do setor atribuíram notas de 0 (zero) a 10 para o que eles consideravam como maior barreira à entrada de novas empresas. Para a análise dos resultados, calculou-se a nota média atribuída a cada empecilho, para classificá-los de acordo com os mais importantes. Salienta-se, também, que as empresas pesquisadas são, segundo a classificação proposta pelo SEBRAE para indústria, 8 grandes, 8 médias e 2 pequenas.

### **4. O caso da indústria calçadista do vale dos sinos**

#### **4.1. O desenvolvimento da indústria do Vale dos Sinos (RS): breve histórico**

O arranjo produtivo calçadista do Vale dos Sinos teve origem em meados de 1824 quando as primeiras colônias alemãs e italianas instalaram na região a atividade de curtumes. Para Orsatto (1993) a indústria desenvolveu-se, inicialmente, com os imigrantes alemães fabricando chinelos de couro que eram comercializados no mercado local. No entanto, segundo a revista Lether (2004), após a Guerra do Paraguai (1864 a 1870), a indústria de calçados teve seu desenvolvimento acelerado, pois durante a campanha militar as fábricas de calçados aumentaram significativamente a produção. Também durante este período, em função da maior urbanização das cidades, ocorreu uma queda da demanda pelos produtos de montaria que ainda eram fabricados no local o que também contribuiu para o desenvolvimento do setor.

Já para Vargas e Alievi (2000) a consolidação da atual configuração da indústria de calçados na região do Vale dos Sinos deu-se ao longo das décadas de 1920 e também de 1930, pois favorecida pela maior integração dos mercados regionais a indústria aproveitou a

oportunidade para a operação de empreendimentos com maiores escalas de produção. A década de cinquenta também é um período que merece ser destacado para a indústria, pois neste momento, devido ao maior processo de industrialização e urbanização ocorrido e a especialização na fabricação de sapatos femininos o setor calçadista gaúcho reuniu condições para duplicar sua produção física.

Já no início da década de 60, o setor calçadista gaúcho era responsável por mais de 30% da produção nacional. Também durante este período, segundo a revista Lether (2004), ocorre uma verdadeira revolução no setor, pois surgiram as primeiras iniciativas exportadoras, uma vez que, os empresários observaram a necessidade de tentar aumentar o faturamento via exportações, já que os calçados acabados representavam um produto de maior valor agregado que o couro salgado exportado em grande quantidade na época. Cabe mencionar que, ao logo da década de 1960, o setor já dispunha também de uma maior infra-estrutura e recursos necessários ao processo produtivo.

Atualmente, a indústria do Vale dos Sinos é considerada o maior *cluster* produtor de calçados do mundo, reunindo um extenso conjunto de empresas e outros atores institucionais que operam em diferentes estágios da cadeia produtiva de calçados e, apesar da produção ser voltada principalmente para o público feminino, também existem diversas empresas que atuam na produção de calçados masculinos e infantis. Segundo Fensterseifer e Gomes (1993, p. 30 e 31), a especialização das empresas da região neste nicho específico de mercado trouxe vantagens do ponto de vista produtivo e competitivo, são elas: a) um mercado mais amplo em função das mudanças constantes de estilo presentes no segmento de calçados femininos; b) o fato de que o calçado feminino exige materiais menos resistentes e mais fáceis de trabalhar do que masculino; c) a tradição importadora do mercado internacional que é de calçados femininos.

Dentre os agentes que atuam no arranjo calçadista, além dos fabricantes de calçados, existem empresas prestadoras de serviços especializados, empresas de curtumes, fornecedores de máquinas e equipamentos, fabricantes de componentes e agentes de exportação, dentre outros. A indústria também possui uma excelente infra-estrutura, voltada para as atividades de pesquisa, desenvolvimento e recursos humanos o que a classifica como uma das mais dinâmicas do mundo. Para a formação técnica de mão-de-obra, por exemplo, o setor conta com escolas de aprendizagem vinculadas ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) que preparam a mão-de-obra para atuar nas áreas de produção de calçados e de curtumes. Conta ainda, com a formação de profissionais de nível superior proporcionada pela Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS) localizada em São Leopoldo e pela Federação de Estabelecimentos em Nível Superior (FEEVALE) localizada em Novo Hamburgo (Vargas e Alievi, 2000).

No que diz respeito ao apoio tecnológico, o setor possui o Centro Tecnológico do Calçado, entidade vinculada ao SENAI. Também possui o apoio do Centro Tecnológico do Couro Calçados e Afins-CTCCA, que se constitui em uma entidade sem fins lucrativos, cuja manutenção é feita por um conjunto de empresas associadas das áreas de calçados e artefatos, curtumes, máquinas e equipamentos, serviços e componentes.

#### **4.2. As principais barreiras à entrada consideradas para a indústria calçadista**

O setor calçadista, normalmente, é considerado como possuidor de baixas barreiras à entrada. As afirmações a este respeito decorrem do fato que este ramo apresenta pouca exigência de investimentos em máquinas e equipamentos para uma nova firma iniciar o processo de fabricação, uma vez que se trata de uma indústria com forte caráter artesanal e

exige poucas máquinas que podem ser encontradas a baixos preços no mercado. No entanto, além do investimento inicial, também existem outras barreiras que devem ser consideradas. Portanto, na análise do setor calçadista ainda considerou-se: o acesso à tecnologia, a capacidade ociosa das empresas já instaladas, a existência de mão-de-obra especializada, a necessidade de iniciar as operações com uma escala mínima, a marca, a obtenção da matéria-prima, a capacidade ociosa das empresas já instaladas, o *design* e a dificuldade de colocação dos produtos nas lojas (acesso a canais de distribuição).

No que se refere à *tecnologia*, Lemos e Palhano (2000), afirmam que o setor calçadista possui baixas barreiras porque possui facilidade na sua obtenção. Isto ocorre porque o processo de fabricação de calçados é uma atividade artesanal de conhecimento prático muito difundido, com predominância de uma lenta transformação no processo produtivo onde tanto o processo de trabalho quanto as transformações tecnológicas não sofrem, continuamente, substanciais modificações. No entanto, convém salientar que, o fácil acesso à tecnologia, assim como o valor do investimento inicial, existem, principalmente, quando as novas empresas desejam iniciar a produção em menor escala, com calçados populares, pois na medida em que optam por fabricar calçados de maior valor agregado e em maior número, certamente o acesso a tecnologia, que neste caso deve ser atualizada, assim como o valor inicial do investimento, tornam-se um empecilho mais significativo para as empresas que desejam participar da indústria.

No que diz respeito à necessidade das novas empresas começarem sua produção com uma *escala mínima* observa-se que isto se torna um empecilho, na medida em que, atuando em maior escala, as empresas calçadistas podem reduzir os custos de produção, aumentar seu poder de barganha junto aos seus fornecedores, compradores e distribuidores, além de usufruir da capacidade de atender a maiores encomendas. Depois de instaladas, no entanto, muitas empresas podem operar abaixo de sua capacidade máxima de produção. Esta *capacidade ociosa* também representa um empecilho à entrada, pois quando o mercado é capaz de absorver quantidades adicionais de calçados, as empresas já estabelecidas desencorajam as potenciais entrantes por possuírem maior facilidade em aumentar a produção, aproveitando-se de forma mais rápida da oportunidade.

O *acesso à matéria-prima* também representa um importante fator que deve ser considerado. No que diz respeito ao setor calçadista gaúcho, parece não haver problemas com relação à obtenção de insumos, pois no pólo calçadista do Vale dos Sinos formou-se um amplo complexo industrial que agrega diversos fornecedores responsáveis pelo suprimento dos materiais necessários ao processo produtivo. Dentre estes insumos, o principal ainda é o couro, pois embora existam empresas que utilizam outros tipos de materiais, esta ainda é a matéria-prima mais utilizada no processo de fabricação de calçados.

Apesar de toda esta infra-estrutura, convém destacar que é preciso que os insumos sejam de boa qualidade, uma vez que como afirmam Gorini e Siqueira (2002), referindo-se ao setor calçadista brasileiro, a qualidade do couro nacional pode ser melhorada com a conscientização dos produtores de gado, aliada a uma modernização dos curtumes nacionais. Desta forma, também o complexo calçadista do Vale dos Sinos pode atentar para este fato, pois o acesso a matéria-prima, principalmente a de boa qualidade, pode representar um empecilho tanto para as novas fábricas quanto para as já existentes.

Por ser uma indústria intensiva em mão-de-obra, uma outra preocupação de novas empresas que pretendem fazer parte da indústria é a obtenção de profissionais qualificados para a execução das atividades relativas a produção. No que diz respeito à *qualificação da mão-de-obra*, a região do Vale dos Sinos dispõe de uma infra-estrutura privilegiada, voltada para a capacitação dos recursos humanos.

Vecchio (2004), por exemplo, afirma que setor possui um potencial humano privilegiado, pois, segundo ele, a população local convive com um mercado voltado para a produção de calçados desde o final do século passado. No entanto, citando Orssatto, Vecchio (2004) menciona a necessidade de treinamento tanto dos operários do chão de fábrica quanto dos principais dirigentes das empresas calçadistas, com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade dos calçados fabricados, o que se transformaria em um diferencial competitivo para a indústria calçadista gaúcha.

Também podem ser considerados como empecilhos às empresas fabricantes de calçados, a dificuldade de acesso aos canais de distribuição, o *design* dos calçados e o estabelecimento de uma marca própria que possa trazer uma identificação do consumidor com o calçado fabricado. O acesso a *canais de distribuição* é um empecilho que deve ser considerado porque as empresas devem atentar para fato de que, colocar o produto a disposição do consumidor, seja no mercado interno ou externo, preferencialmente com o menor custo pode ser um fator determinante da entrada ou permanência de uma empresa na indústria.

No que diz respeito ao *design* dos calçados, seu aprimoramento é um fator essencial para obter a diferenciação do produto. Vargas e Alieve (2000) afirmam que as empresas calçadistas do Vale dos Sinos ainda enfrentam dificuldades relativas à capacitação das atividades ligadas a estágios estratégicos da cadeia produtiva, dentre estas, está o setor de *design*. Se atingir um padrão de *design* adequado para as empresas já estabelecidas no mercado já representa uma dificuldade, sem dúvida apresenta-se com uma barreira ainda maior para novas empresas, uma vez que estas, na maioria das vezes ainda não possuem o mesmo grau de conhecimento do processo de fabricação que as empresas já estabelecidas.

Juntamente com o melhoramento do *design* dos calçados, as empresas calçadistas do Vale dos Sinos também encontram a necessidade de estabelecer uma *marca própria* para seus calçados principalmente quando se tratam de empresas exportadoras, pois elas podem com isso, obter o reconhecimento no mercado internacional (Noronha e Turchi, 2002; Vecchio, 2004). Para Vargas e Alieve (2000) esta preocupação já é uma realidade para as empresas calçadistas do arranjo, uma vez que elas já reconhecem a importância da marca no processo de comercialização de calçados e, segundo os autores, não só as grandes empresas têm despendido esforços neste sentido, mas também as pequenas e médias fabricantes de calçados.

Todos estes fatores mencionados foram citados na pesquisa junto às empresas fabricantes de calçados, e convém destacar que, embora se apresentem em maior número que as barreiras à entrada normalmente citadas na literatura, todas elas apresentam ligação com as quatro barreiras anteriormente mencionadas e só foram desdobradas desta forma para obter uma avaliação mais precisa, assim como para facilitar o entendimento das questões por parte dos empresários do setor.

### **4.3. Análise dos resultados**

De acordo com os resultados obtidos, apesar do valor do capital inicial investido para fabricar calçados ser considerado relativamente baixo, este foi o empecilho que recebeu nota mais elevada (7,40) (ver tabela a seguir). Isto demonstra o fato de que, na percepção dos empresários do setor, para começar a fabricação de calçados, é preciso realizar investimentos produtivos capazes de colocar os calçados fabricados em condições de competir num mercado cada vez competitivo. Confirma esta idéia, os resultados obtidos no que diz respeito a necessidade de uma escala mínima de produção, que recebeu a terceira maior nota (5,47). Desta forma, para entrar na indústria, uma empresa precisa operar com uma capacidade

mínima, e para isto necessita de um certo volume de investimentos que é considerado a principal barreira à entrada existente no setor.

EMPECILHO	NOTA MÉDIA
Valor do capital inicial do investimento	7,40
Mão-de-obra especializada	5,67
Escala mínima de produção	5,47
Marca conhecida	5,46
Acesso à tecnologia	5,10
Dificuldade na obtenção de matéria-prima	5,00
Capacidade ociosa das empresas já instaladas	5,00
Falta de <i>design</i>	4,87
Dificuldade na colocação dos produtos nas lojas	4,67

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 1 - Barreiras à entrada de novas fábricas no setor calçadista do Vale dos Sinos (RS)

O empecilho que recebeu a segunda nota mais elevada foi a dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada (5,67). Isto demonstra que, apesar de toda infra-estrutura destinada ao treinamento dos recursos humanos, e da longa convivência da população local com o processo de fabricação, os empresários do setor ainda consideram uma dificuldade encontrar pessoas qualificadas para utilizarem na fabricação do calçado.

Convém salientar que a marca também foi considerada como um empecilho significativo, uma vez que recebeu nota elevada (5,46). Assim, observa-se que os empresários reconhecem importância do estabelecimento de uma marca própria para empresas que desejam produzir calçados. Esta dificuldade pode ter se manifestado porque, a maioria das empresas calçadistas da região não comercializa seus calçados com uma marca definida, sendo que, no caso das empresas exportadoras, os calçados da região não são nem identificados como produtos brasileiros porque não levam a marca do fabricante e sim do atacadista responsável pela importação (Gorini et. al., 2000).

O estabelecimento de uma marca também contribui de forma positiva para as empresas do setor porque na medida em que o transfere uma identidade e um valor adicional para os consumidores, também facilita a implementação de planos estratégicos que visam promover a venda dos calçados. Contudo, se estabelecer uma marca reconhecida já é uma dificuldade para as empresas que atuam no mercado, também representa um grande empecilho para novas entrantes que, além de incipientes no processo de fabricação, ainda tem que despender vultuosos esforços para o reconhecimento da nova marca.

Os demais empecilhos pesquisados não receberam notas de maior destaque, com relação à matéria-prima, por exemplo, os empresários do setor atribuíram-lhe nota 5,00, indicando não haver dificuldade em sua obtenção e, pelos resultados observados a qualidade destes insumos ainda não é uma preocupação nas empresas do setor. Também se podem considerar como baixos empecilhos, o acesso à tecnologia (5,10), a capacidade ociosa das empresas já instaladas (5,00), a dificuldade de colocação dos produtos nas lojas (4,67) e a falta de *design* (4,87). É conveniente destacar também, que foi mencionado na pesquisa como uma barreira à entrada, a existência de altos impostos no setor, no entanto, este empecilho foi mencionado por apenas um dentre todos os empresários pesquisados.

Um motivo pelo qual as empresas do setor não atribuíram nota elevada à dificuldade de colocação dos produtos nas lojas pode ser pelo fato de que a maioria das empresas

pesquisadas vende seus produtos diretamente no mercado externo onde atuam como intermediários os agentes de exportação. Já no que diz respeito ao *design* dos calçados, apesar de configurar-se em um importante empecilho dentre os demais, parece que os empresários do setor não o reconhecem como uma das maiores barreiras à entrada de novas fábricas na indústria.

## 5. Considerações finais

Conforme demonstrado neste trabalho, diante da busca cada vez maior das organizações por elevados níveis de competitividade, avaliar somente a concorrência efetivamente estabelecida em uma indústria não é suficiente, pois é necessário, além disso, avaliar o risco de novas empresas virem a se estabelecer no mercado, tornando-o mais competitivo e prejudicando o desempenho das empresas já estabelecidas. É neste aspecto que ganham importância as barreiras à entrada, uma vez que elas são as responsáveis por manter novos concorrentes fora do mercado. Sendo assim, este artigo teve como objetivo avaliar a necessidade do diagnóstico das barreiras à entrada na formulação e implementação de estratégias, a fim de melhorar o desempenho competitivo das empresas, evidenciando esta necessidade através de um estudo de caso, realizado nas empresas fabricantes de calçados do Vale dos Sinos (RS).

Os resultados obtidos mostraram que a principal barreira no setor é a dificuldade na obtenção do valor inicial do investimento. Também merecendo ser destacada a dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada para utilizar no processo produtivo, a escala mínima necessária para iniciar as operações e a marca, que é capaz de dificultar o estabelecimento de novas empresas uma vez que as já estabelecidas possuem a vantagem de diferenciar seus calçados, pois já possuem uma certa divulgação do seu produto. Do contrário, não representam grandes barreiras o acesso à tecnologia, a obtenção de matéria-prima, a capacidade ociosa das empresas já instaladas, o *design* e a distribuição dos calçados.

Portanto, com estes resultados, ficou clara a importância das barreiras à entrada como instrumento para a formulação e implementação de estratégias e, conseqüentemente, como determinante do desempenho competitivo das empresas, pois na medida em que foram diagnosticadas estas barreiras, as empresas já estabelecidas podem fazer uso destas informações e agir estrategicamente para impedir que as potenciais entrantes ingressem no mercado e aumentem a concorrência, o que pode repercutir negativamente sobre o desempenho das já estabelecidas. De posse destas informações, também as empresas que almejam fazer parte da indústria podem estabelecer estratégias para amenizar as dificuldades de se estabelecerem no setor, assim como transformar as principais dificuldades mencionadas pelas demais empresas em fonte de vantagem competitiva, podendo, inclusive além de ingressar na indústria, também atingir melhores resultados que as próprias empresas já estabelecidas.

Por fim, outro fator que justifica o diagnóstico das barreiras é o fato de que, além de ser fundamental na determinação das estratégias, também demonstra as dificuldades enfrentadas pelas empresas já estabelecidas na indústria. Dessa forma, este artigo também trouxe como contribuição o conhecimento das principais dificuldades enfrentadas pelos empresários do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS), demonstrando os problemas que devem ser solucionados, pois se trata de um setor de grande relevância para a economia local e seu bom desempenho também reverte em benefícios para toda a sociedade.

## Referências bibliográficas

- ABICALÇADOS. **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados**. Disponível em: [www.abicalçados.com.br](http://www.abicalçados.com.br). Acesso em: 10 de nov. de 2003.
- BAIN, J. S. **Industrial Organization**. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 1968.
- \_\_\_\_\_. **Barriers to New Competition**. Cambridge, Harvard U. P., 1956.
- CARLTON B.; PERLOFF, J. **Modern industrial organization**. Harper Collins, 1994.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 2º ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3º ed. São Paulo: Papirus, 1995.
- FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. L. **Barreiras à entrada e defesa da concorrência: notas introdutórias**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br>. Acesso: 21 de Dez. de 2004.
- FENSTERSEIFER, J.E.; GOMES, J. A. A análise da cadeia produtiva do calçado de couro. IN FENSTERSEIFER, J.E. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GORINI, A. P.; SIQUEIRA, S. H.; FRANCO, R. F.; TURANO, C. O Setor calçados no Brasil. **Setor calçados**. Disponível em [www.bndes.br](http://www.bndes.br). Acesso: 10 de jul. de 2004.
- GORINI, A. P.; SIQUEIRA, S. H. **Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio BNDES**. Disponível em [www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set904.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set904.pdf). Acesso: 20 de jul de 2004.
- KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: campus, 2002.
- LEATHER. **O vale do sapato**. Disponível em [www.leather.com.br](http://www.leather.com.br). Acesso 12 de jul. de 2004.
- LEMO, C.; PALHANO, A. Arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande/PB. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Nota técnica Nº 22. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.
- LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: campus, 2002.
- NORONHA, E.G.; TURCHI, L.M. **Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo-coureiro calçadista no Brasil**. Texto para discussão nº 861. IPEA. Brasília: Ipea, 2002
- ORSSATTO, R.J. A influencia dos modos de racionalidade na reestruturação das indústrias calçadistas de Novo Hamburgo. IN FENSTERSEIFER, J.E. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 14º ed. Rio de Janeiro: campus, 1986.
- POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2º ed. São Paulo: Hucitec, 1987.
- ROCHA, F. Prevenção estratégica à entrada. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: campus, 2002.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 12 de mar. de 2004.
- SCHERER, F.M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3 ed. Chicago: Raud Mc Nally & Co, 1990.
- VARGAS, M. A.; ALIEVE, R. M. Arranjo produtivo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos (RS). **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Nota técnica 19. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000. Disponível em [www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br). Acesso: 21 de jul de 2004.
- VECHHIO, R. A. **Autonomia para a competitividade: o futuro da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul**. Disponível em: [www.read.adm.Ufrgs.br/read](http://www.read.adm.Ufrgs.br/read). Acesso: 01 de mar. de 2004.