

Diagnósticos, Indicadores e Cenários para a Ação Governamental e Políticas Públicas

**Estratégia de Ajustamento das
Empresas Industriais Brasileiras à
Globalização**

Renato Baumann

NOVEMBRO DE 1994

ipea
INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

Diagnósticos, Indicadores e Cenários para a Ação Governamental e Políticas Públicas

**Estratégia de Ajustamento das
Empresas Industriais Brasileiras à
Globalização**

Renato Baumann

NOVEMBRO DE 1994



Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Estratégia de Ajustamento das Empresas Industriais Brasileiras à Globalização

Renato Baumann

NOVEMBRO DE 1994



O IPEA é uma fundação pública vinculada à Secretaria de Planejamento, Orçamento e Controle da Presidência da República, cujas finalidades são: auxiliar o Ministro da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Controle da Presidência da República na elaboração e no acompanhamento da política econômica e prover atividades de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

PRESIDENTE

Aspásia Brasileiro Alcântara de Camargo

DIRETOR EXECUTIVO

Antonio José Guerra

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO

Adilmar Ferreira Martins

DIRETOR DE PESQUISA

Claudio Monteiro Considera

DIRETOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Luís Fernando Tironi

DIRETORA DE PROJETOS ESPECIAIS

Ana Maria Peliano

**DIRETOR DE TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL —
CENDEC**

Adroaldo Quenteia Santos

COORDENAÇÃO DO TRABALHO

Luís Fernando Tironi

Viviane Ventura Dias (CEPAL)

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO

II ALGUNS INDICADORES DO AJUSTE DAS
EMPRESAS

III REFLEXÕES FINAIS

BIBLIOGRAFIA

**Estratégia de Ajustamento
das Empresas Industriais
Brasileiras à Globalização**

Renato Baumann

1 Introdução

Nas análises da indústria brasileira no período recente tem sido frequente a referência ao aumento de produtividade. De fato, esse aumento impressiona pela magnitude dos indicadores, e constitui eventual fonte de otimismo para lidar com os novos desafios impostos pelo processo de abertura comercial da economia e pela globalização do processo produtivo.

Antes de prosseguir na apreciação de tais indicadores, entretanto, é importante estabelecer um referencial para a análise. O primeiro passo nesse sentido é o próprio esclarecimento do que se entende por globalização e suas implicações.

Não existe consenso na literatura sobre o que se denomina um processo de globalização, nem quanto às perspectivas futuras desse processo. Comparem-se, por exemplo, as considerações a esse respeito encontráveis em UNCTAD (1994) - segundo as quais existe uma tendência à consolidação de um sistema internacionalmente integrado de produção, liderado pelas empresas transnacionais, e com eventuais implicações até mesmo para a redução dos graus de liberdade por parte de cada país na definição de sua política econômica - com a postura crítica do *The Economist* (1993), segundo a qual o argumento de globalização é discutível, uma vez que nem mesmo as multinacionais são globalizadas, dado que a área de atuação da maioria delas é concentrada em termos regionais.

As limitações dessa definição ficam ainda mais claras se tentamos aplicar o conceito a outros setores produtivos, além do industrial: o que haveria de novo, por exemplo, no processo de produção e comercialização de produtos minerais, que sempre foram negociados em mercados globais? Para simplificar o raciocínio, e de acordo com os propósitos deste texto, será adotada a noção (OCDE (1992), Dunning (1992)) de que a globalização é o conjunto de formas assumidas atualmente pelo processo produtivo, nas quais uma fração crescente de valor é produzida e distribuída em escala mundial através de um sistema de inter-conexões privadas - no centro das quais estão as empresas multinacionais - e onde as unidades nacionais passam a ser etapas numa cadeia de geração de valor.

Uma das implicações da existência dessa globalização é que as vantagens comparativas de cada país têm se tornado crescentemente uma função de sua capacidade para criar novos valores; as empresas podem ser levadas a ampliar seus mercados a outros países que oferecem melhores condições. Como corolário, torna-se cada vez mais importante a redução dos custos no processo de produção.

A compreensão do processo recente de ajuste das empresas industriais no Brasil - assim como o entendimento da forma em que esse processo vem ocorrendo - torna-se mais fácil se aceitamos a existência dessas características universais: os movimentos a serem discutidos aqui parecem ser uma adequação a características mais gerais.

Há ainda outros aspectos a considerar.

As opções de inserção internacional mais frequentemente debatidas para a economia brasileira estão associadas à recuperação de participação relativa em mercados

específicos. A ênfase dada ao dinamismo exportador é certamente uma influência do longo período em que a política comercial se caracterizou pela adoção de barreiras à importação e estímulos a um marcante desempenho exportador.

O que há de novo nos últimos anos - do ponto de vista da economia brasileira - é que ocorre uma simultaneidade de novas características relevantes que devem ser tomadas em conta se existe o propósito de ampliar o grau de inserção internacional da economia, mas que nem sempre são consideradas de forma suficiente: o processo de abertura a importações competitivas com a produção local ocorre no mesmo momento em que o processo produtivo apresenta as peculiaridades brevemente consideradas nos parágrafos anteriores, mas além disso observa-se uma crescente intensidade de transações internacionais dentro de setores específicos, ou entre subsidiárias de uma mesma empresa, uma multiplicidade de acordos de integração regional, maior fluidez de recursos financeiros entre mercados, exportações sendo afetadas por barreiras menos transparentes (associadas a atributos diversos, como a preservação do meio-ambiente), além de outros aspectos que compõem um quadro sem precedentes e por isso mesmo um desafio.

Do ponto de vista interno, a estratégia das empresas produtivas é necessariamente influenciada pela experiência adquirida ao longo de uma década de estancamento econômico e taxas de inflação sem precedentes, assim como pelos traumas provocados pelas diversas tentativas de estabilização. Entretanto - e à diferença de outros países menores da América Latina, por exemplo, onde houve saída líquida de recursos produtivos e desmobilização de vários setores - o reconhecimento do potencial de mercado numa economia com as dimensões da brasileira levou a que as empresas procurassem se adaptar às novas condições, ajustando seu processo produtivo sem grandes investimentos novos, mas mantendo sua presença no mercado.

É com esse cenário de fundo em mente que nas próximas seções são discutidos alguns dos indicadores genéricos do processo de ajustamento das empresas industriais brasileiras.

O pré-requisito para os produtores operarem com sucesso num contexto mais aberto é melhorar a competitividade. Isso tem se convertido, portanto, num objetivo explícito para os produtores privados e para o governo brasileiro, diferentemente do ocorrido no passado.

II Alguns Indicadores do Ajuste das Empresas

As informações discutidas a seguir estão baseadas nos resultados primários de uma pesquisa realizada em conjunto pelo Instituto de Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade de Campinas e Ministério da Ciência e Tecnologia, sobre os principais aspectos da indústria brasileira referentes à sua competitividade. Um total de 1 500 questionários foram enviados para as empresas em todo o país, sendo as empresas selecionadas na base de suas contribuições para a produção setorial, de acordo com o Censo de 1985.

O processamento dos dados buscava identificar a importância do envolvimento com o comércio exterior para o processo de ajustamento das empresas. Como o processo de abertura comercial do país é - como já foi dito - relativamente recente, a atenção se centrou

na atividade exportadora, e não nas importações. Assim, dentre as empresas que responderam à consulta foi selecionada uma sub-amostra que permitisse comparar os atributos relativos a exportadores e não-exportadores, obtendo-se um conjunto de 199 empresas -correspondentes a 11 setores industriais - e que em 1993 foram responsáveis por 23% do total das exportações brasileiras de produtos industrializados.

Os dados primários foram processados agrupando-se as empresas que responderam ao questionário de acordo com as respectivas razões exportações/vendas totais em cinco grupos definidos arbitrariamente do seguinte modo:

- i) não-exportadores (empresas com razão X/Y até 5%);
- ii) empresas com razão X/Y entre 6% e 10%;
- iii) empresas com razão X/Y entre 11% e 30%;
- iv) empresas com razão X/Y entre 30% e 50%; e
- v) empresas com razão X/Y acima de 50%.

A maior parte (72%) dessas empresas faz parte de grupos econômicos, uma característica comum a todos os cinco conjuntos de empresas. Em todos os grupos, à exceção do último, cerca da metade (48%) refere-se a multiprodutores (isto é, produzem vários itens) e 47% têm várias unidades produtoras (várias fábricas). Esses são aspectos relevantes, na medida em que permitem a propagação interna dos benefícios do envolvimento com o comércio internacional e da adoção de estratégia empresarial mais competitiva via redução de custos, adoção de técnicas organizacionais e controle de qualidade da produção.

Os dados da amostra sugerem uma relação positiva entre o tamanho das empresas e a razão exportações/vendas, nos dois períodos considerados (1987-89 e 1992). Entretanto, cabe notar que embora em 1992 tivesse permanecido essa relação positiva, há claras indicações de que os exportadores estavam menos vulneráveis à recessão interna: entre as empresas voltadas para o mercado interno 70% tiveram vendas abaixo de US\$ 20 milhões (comparando-se com os 59% em 1987-89), enquanto que para os exportadores o impacto foi inversamente proporcional à razão exportações/vendas.

Isso indica que - conforme esperado - o mercado externo tem funcionado como um "amortecedor", atenuando o impacto negativo da recessão interna nessas empresas na proporção direta com seu envolvimento com as exportações.

O número de empregados por empresa tem uma distribuição similar àquela das vendas totais: 63% das empresas voltadas para o mercado interno tinham até 500 trabalhadores em 1987-89, enquanto que para as empresas com razão exportações/vendas acima de 10%, entre 25% e 36% das empresas tinham mais de 3 000 trabalhadores.

Em 1992 houve claramente um processo de ajustamento, com significativa redução do emprego. Para os não-exportadores a proporção de empresas com até 500 empregados subiu para 76%, enquanto que para os exportadores com razão exportações/vendas acima de 10% a proporção de empresas com mais de 3000 trabalhadores caiu para entre 13% e 29%.

Essa redução no emprego teve uma variação correspondente também no processo decisório dentro das empresas, conforme refletido no número de níveis hierárquicos. Quando perguntadas se tinham 5, 6, 7 ou mais níveis de decisão, a metade das empresas não-exportadoras indicou ter em 1987-89 até cinco níveis de decisão, e em 1992 essa proporção havia aumentado para 67%. O mesmo ocorreu com os diversos grupos de exportadores, em proporções crescentes com as respectivas razões exportações/vendas: nas empresas com razão X/Y acima de 50% o percentual de respondentes com até 5 níveis hierárquicos aumentou de 12% em 1987-89 para 40% em 1992.

Uma primeira observação de cunho geral a partir dos indicadores apresentados até aqui é de que existem diferenças efetivas entre empresas exportadoras e não-exportadoras quanto à sua capacidade para administrar os efeitos da recessão interna e à intensidade de ajustamento no uso dos fatores de produção.

Outra observação geral está associada ao desempenho - em termos de vendas totais e de crescimento das exportações - dos diversos grupos de empresas. Os dados indicam¹ que para todos os grupos de exportadores as vendas externas cresceram mais que as vendas totais entre os dois períodos, o que sugere que de um modo geral exportar um pouco foi melhor do que não exportar, embora não esteja claro se mais exportação é melhor que menos exportação. Ou seja, não se pode dizer - por esses dados - que aumentar a razão exportações/vendas acima de um certo nível seja suficiente para garantir um melhor desempenho das vendas totais. Parece mais razoável falar das exportações funcionando como um amortecedor contra a recessão interna que considerar esse período como um indutor do crescimento das exportações.

A evidência indica um movimento geral na direção de um ajustamento no número de empregos e na estrutura hierárquica em cada empresa e sugere a existência de diferenças básicas entre exportadores e não-exportadores com relação à sua capacidade para resistir à recessão interna e com respeito à propensão a importar.

Em que pesem essas diferenças, contudo, os indicadores sugerem que o processo de ajustamento refletido nesses números é aparentemente mais um resultado de estratégias para melhorar ou consolidar a posição competitiva das empresas no mercado interno que o resultado de estratégias de penetração no mercado externo. Este ponto ficará mais claro nas discussões apresentadas a seguir sobre estratégias de mercado, desempenho de produção e gerenciamento, capacidade técnica e produtiva.

II.1 Estratégias de mercado

Foi perguntado às empresas se elas pretendiam explorar segmentos de mercado específicos ou vários segmentos diversificados, e qual seria o principal instrumento em suas estratégias no tocante aos mercados interno e externo.

Mais da metade das empresas em quase todos os grupos (única exceção foram as empresas com razão X/Y acima de 50%) revelaram interesse em explorar segmentos

¹ Não mostrados aqui. Ver Baumann (1994)

específicos de mercado. Isto indica claramente uma estratégia de reforçar a competitividade via especialização.

Esse enfoque segundo o qual a especialização de mercado reforça a competitividade surge mais claramente das informações especificamente relacionadas com as estratégias de competição das empresas.

A Tabela 1 resume as informações relativas a estratégias quanto ao produto e à administração da produção, mostrando - para cada grupo de empresas - a percentagem de empresas com respostas afirmativas.

As empresas visam a segmentos específicos de mercado e estão (principalmente os não-exportadores) preocupados com a identificação do nome da marca e com as exigências de clientes específicos. Também um número significativo de exportadores de todos os tamanhos se mostrou preocupado em fornecer assistência técnica para as suas vendas internas, bem como melhorar a especificidade técnica de seus produtos.

A especificidade técnica de produtos é outro atributo muito considerado pelos exportadores, tanto mais quanto mais elevada for a razão exportações/vendas das empresas. Juntamente com a importância dada à identificação do nome da marca e tempo de entrega, isso parece consistente com as indicações anteriores de estratégias destinadas a atuar em segmentos específicos de mercado.

Os dados referentes a fluxos de produção também revelam uma tendência clara: de um modo geral, as empresas procuram reduzir os estoques. Note que isso é particularmente verdade para todos aqueles que dependem do mercado interno para a maior parte de suas operações, devido provavelmente ao custo de manutenção dos estoques num ambiente inflacionário recessivo. Essa talvez seja também a explicação de porque os maiores exportadores não consideram este item de modo significativo.

A preocupação com redução de custos está refletida também na intenção geral de melhorar a utilização de matérias primas, que é igualmente crescente com o envolvimento com as exportações.

Os dados da parte inferior da Tabela 1 confirmam que as empresas visam a uma maior flexibilidade do processo produtivo, renovando sua linha de produção. Uma vez mais, isso parece consistente com as indicações anteriores de uma busca de competitividade baseada em segmentos de mercado específicos com processos de produção mais eficientes e flexíveis.

Há também algumas diferenças entre exportadores e não-exportadores, no que se refere ao relacionamento com outras empresas, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 1 - Estratégias de Competição das Empresas
(Produtos e Administração da Produção)**

Atributos	Razão (%) Exportações/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
	(% de empresas) (*)				
Estratégia quanto a Produtos					
Mercado Interno:					
Identificação da Marca	45	33	n.s.	n.s.	38
Eficiência da Assistência Técnica	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	38
Especificação Técnica do Produto	n.s.	33	36	36	38
Exigências específicas de clientes	38	33	n.s.	n.s.	n.s.
Mercado Externo:					
Preço Baixo	n.s.	50	46	n.s.	n.s.
Identificação da Marca	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	38
Prazo de Entrega	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	38
Especificação Técnica do Produto	n.s.	33	36	77	75
Fluxo de Produção					
Administração:					
Redução de Estoques	50	80	50	53	n.s.
Melhora na Utilização de Matérias-Primas	36	47	45	60	70
Aumento de Flexibilidade	65	92	65	79	40
Unidade Produtiva Principal:					
Compra de Serviços Básicos	40	47	67	73	90
Renovação da Linha de Produção	59	60	61	73	50

Fonte: ver texto n.s. - não-significativa (inferior a 33%)

(*) Pediu-se as empresas que indicassem cada atributo como "importante" ou "muito importante", podendo indicar até dois atributos. Os dados mostram a percentagem de empresas em cada caso

**Tabela 2 - Estratégias de Competição das Empresas
(Relação com Fornecedores e Outras Empresas)**

Atributos	Razão (%) Exportações/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas) (*)					
Compra de Insumos:					
Preço Baixo	83	75	66	71	88
Especificação Técnica	54	50	59	79	75
Durabilidade	n.s.	33	33	n.s.	33
Fornecedores de Insumos:					
Preferência por menor número de fornecedores	37	67	50	79	44
Desenvolvimento conjunto de Produtos	43	75	50	86	44
Informação sobre a Qualidade dos Produtos	63	92	73	93	56
Vínculos Comerciais Estáveis	38	75	77	79	78
Relações com outras Empresas					
Associação para Projetos Específicos	n.s.	50	52	71	70

Fonte: ver texto n.s. - não-significativa (inferior a 33%)

(*) Pediu-se as empresas que indicassem cada atributo como "importante" ou "muito importante", podendo indicar até dois atributos. Os dados mostram a percentagem de empresas em cada caso

Geralmente as empresas preferem lidar com um número limitado de fornecedores e - sobretudo os exportadores - dão importância a relações comerciais estáveis e de longo prazo com seus fornecedores. A maioria das empresas se preocupa com a qualidade do produto e dizem trocar informações a esse respeito com seus fornecedores de insumos. Mas, enquanto as empresas que produzem para o mercado interno frequentemente consideram comprar de fornecedores que oferecem as condições mais vantajosas, pareceria pelos dados da Tabela 2 que os exportadores tendem a preferir fornecedores credenciados pela empresa e com frequência executam conjuntamente programas de desenvolvimento de produto.

Além disso, os exportadores tendem a se associar estrategicamente a outras empresas para desenvolverem projetos específicos, enquanto que a maioria das empresas que produzem para o mercado interno dizem que não têm estratégias com tais objetivos.

Esse pode ser um indicador adicional do grau mais alto de exigência e estabilidade de regras exigido (e barreiras impostas) pelo mercado externo em comparação às vendas internas.

Como mencionado na Introdução, a linha de raciocínio seguida neste texto também peca pelo corte analítico em função da relação exportações/vendas. Mas a lição importante a derivar desses indicadores é que num contexto de abertura e maior grau de exposição à concorrência de produtos importados, parece inadiável que boa parte dos padrões de excelência adotados pelas empresas exportadoras passem a ser crescentemente empregados no controle da produção destinada ao mercado interno.

A estratégia de investimento das empresas parece também consistente com um enfoque de competitividade através de maior especialização.

Uma percentagem significativa das empresas consultadas mostrou (Tabela 3) intenção em investir tanto no aumento da capacidade como na modernização da capacidade produtiva. Isso não implica, contudo, mudanças significativas na linha de oferta. Os dados indicam intenção de produzir novos itens tecnologicamente similares às atuais linhas de produção, sobretudo por parte dos maiores exportadores, que estão mais expostos às condições e exigências do mercado externo.

A Tabela 3 mostra ainda, entre os determinantes da estratégia atual de competição das empresas, que a recessão interna realmente afetou a todos os grupos de empresas, embora mais intensivamente aquelas que dependem mais do mercado interno.

**Tabela 3 - Estratégias de Competição das Empresas
(Política de Investimento e Determinantes da Estratégia Atual)**

Atributos	Razão (%) Exportações/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas) (*)					
Investimento					
Estratégia:					
Aumento da Capacidade das Linhas Atuais	54	33	74	38	50
Modernização sem Variação da Capacidade	42	67	58	56	70
Novos Produtos Tecnicamente Semelhantes a Produção Atual	41	33	45	56	60
Especialização da Linha de Produção	n.s.	58	36	38	40
Determinantes da Estratégia Atual					
Recessão Interna	78	87	85	71	40
Competição das Importações	n.s.	n.s.	n.s.	47	n.s.
Globalização do Mercado	n.s.	73	46	59	60
Mercosul	n.s.	47	n.s.	65	n.s.
Exigências dos Consumidores	54	40	77	71	90

Fonte: ver texto

n.s. - não-significativa (inferior a 33%)

(*) Pediu-se as empresas que indicassem cada atributo como "importante" ou "muito importante", podendo indicar até dois atributos. Os dados mostram a percentagem de empresas em cada caso

Nesse sentido, é digno de nota o indicador de que para as empresas pesquisadas nesse momento (1993) a competição com as importações geralmente não era considerada importante, exceto para alguns exportadores de tamanho médio para grande. Boa parte da explicação parece estar associada ao próprio ritmo de concretização da abertura comercial.

Independentemente da permanência ou não de barreiras ao comércio após a redução das alíquotas do imposto de importação, a experiência de outros países da América Latina com política de abertura comercial indica que há um hiato de tempo até que a demanda por produtos importados passe a fazer parte das opções de consumo da população, entre outros motivos até por desconhecimento dos produtos, e por dificuldades de comercialização interna. No entanto, a demanda por importados tende a acelerar - tudo o mais mantido constante - uma vez transcorrido esse período inicial. No momento da pesquisa provavelmente o produtor nacional se mostrou despreocupado porque a economia se encontrava nesse primeiro período, e é evidente que a maior parte dos consumidores brasileiros já há várias gerações desconhece a alternativa de consumo importado. Isso provavelmente explica esse resultado.

Um último ponto a ressaltar na Tabela 3 é que a globalização de mercado é particularmente relevante para a maioria dos exportadores, e todos os grupos de empresas preocupam-se de forma explícita com as exigências dos consumidores.

II.2 Desempenho produtivo

Um movimento semelhante à preocupação das empresas com maior competitividade ao considerar as exigências dos consumidores, a especificação técnica dos insumos e dos produtos, o uso mais eficiente dos insumos e matérias-primas, etc, encontra-se igualmente nas mudanças ocorridas no processo produtivo.

Aqui a preocupação com competitividade está refletida (Tabela 4) na redução dos custos. Existem indicações generalizadas de diminuição dos prazos médios de produção e do prazo de entrega. Do mesmo modo, a maior atenção dedicada à qualidade dos produtos se traduz em menores taxas de reprocessamento de produtos e menores indicadores de unidades defeituosas produzidas e portanto menos produtos devolvidos em relação ao total das vendas.

**Tabela 4 - Estratégias de Competição das Empresas
(Desempenho Produtivo)**

Atributos	Razão (%) Exportações/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas)					
Tempo Médio de Produção (acima de 30 dias)					
Em 1987-89	28	18	63	67	40
Em 1992	28	18	50	50	40
Prazo Médio de Entrega (acima de 90 dias)					
Em 1987-89	23	27	64	62	50
Em 1992	20	27	42	54	25
Taxa média de Reprocessamento (Nenhum)					
Em 1987-89	18	13	14	14	50
Em 1992	18	13	14	7	50
Taxa Média de Unidades Defeituosas/Produção Total (Acima de 10 %)					
Em 1987-89	31	27	33	43	25
Em 1992	24	13	19	36	38

Source: see text

**Tabela 5 - Estratégias de Competição das Empresas
(1992 comparado a 1987-90)**

Atributos	Razão (%) Exportações/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
	(% de empresas) (*)				
Preço do Produto					
Mais Baixo	40	73	72	64	57
Custos de Produção					
Mais Baixos	28	67	53	64	71
Salário Médio					
Mais Alto	35	47	48	31	n.s.
Similar	35	n.s.	n.s.	n.s.	71
Aceitação de Marcas do Produto pelo Mercado					
Mais Alta	40	47	n.s.	43	57
Similar	52	40	65	50	43
Prazo de Entrega					
Menor	40	67	63	50	71
Prazo para Desenvolver Novos Produtos					
Menor	33	67	67	50	67
Eficiência na Assistência Técnica					
Melior	46	67	54	63	67
Sofisticação Tecnológica					
Melior	46	53	48	66	67
Adequação a Especificações Técnicas					
Melior	40	33	63	43	57
Similar	46	67	n.s.	60	43
Durabilidade do Produto					
Similar	57	79	55	56	80
Adequação as Especificações dos Clientes					
Melior	55	46	71	50	66

Fonte: Ver texto n.s. - não-significativa (inferior a 33%)

(*) Pediu-se as empresas que indicassem cada atributo como "importante" ou "muito importante", podendo indicar até dois atributos. Os dados mostram a percentagem de empresas em cada caso

O argumento que permite supor que essas mudanças estejam de fato associadas a maior competitividade se baseia nos indicadores apresentados na Tabela 5, que mostram que em 1992 houve - em comparação com 1987-89 - redução dos preços dos produtos, as empresas pagavam salários mais altos, a aceitação pelo mercado do nome das marcas era semelhante ou mais alta, as empresas gastaram menos tempo para entregar os produtos, forneceu-se relativamente mais assistência técnica e foram produzidos itens com maior sofisticação técnica, com maior durabilidade e mais conformes com as especificações dos clientes.

II.3 Capacidade Gerencial, Técnica e Produtiva

O otimismo motivado pelos indicadores apresentados até aqui está baseado essencialmente num processo de ajuste desenhado a partir da redução de custos de produção e da definição de estratégias de comercialização seletiva.

Já os indicadores da sustentabilidade a longo prazo desse processo deixam um pouco a desejar.

A Tabela 6 mostra que embora tenha havido entre 1987-89 e 1992 algum aumento dos gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos, com engenharia e com o processo mesmo de venda em relação ao valor total das vendas, os percentuais de empresas na amostra que informaram a esse respeito é ainda muito limitado. Parte da explicação para tanto está associada - uma vez mais - à própria conjuntura macroeconômica no momento da pesquisa: com variações extraordinárias nos níveis de preços associadas a uma retração prolongada da demanda interna, é de se esperar que as empresas tivessem buscado reduzir todo tipo de gasto possível. Apesar de compreensível, contudo, essa postura deveria provocar uma reação cautelosa quanto à capacidade efetiva de sustentar a competitividade a longo prazo: redução de custos e aprimoramento da qualidade da produção certamente contribuem para aumentar a eficiência, mas são insuficientes para garantir a permanência próximo à fronteira tecnológica. Para isso é essencial investir em pesquisa e desenvolvimento, engenharia, treinamento, etc. de maneira bem mais intensa do que a refletida por esses indicadores.

Essa preocupação com as possibilidades de sustentação no longo prazo dos ganhos obtidos com aumento de produtividade nesse período são em parte confirmadas também pelas informações complementares mostradas na Tabela 7, referentes ao padrão tecnológico das empresas entrevistadas.

**Tabela 6 - Estratégias de Competição das Empresas
(Capacidade Gerencial, Tecnológica e Produtiva)**

Atributos	Razao (%) Exportacoes/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas)					
Gastos com P & D/ Vendas Totais (Acima de 4.5%)					
Em 1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	36	50
Em 1992	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	37
Gastos com Engenharia/ Vendas Totais (Acima de 4.5%)					
Em 1987-89	n.s.	n.s.	36	36	37
Em 1992	n.s.	n.s.	n.s.	36	38
Gastos com Vendas/ Vendas Totais (Até 5%)					
Em 1987-89	39	40	44	43	25
Em 1992	35	47	50	43	50

Source: see text n.s. - non-significant (less than 33%)

Tabela 7 - Capacidade Produtiva e Padrão Tecnológico

Atributos	Razão (%) Exportações/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas)					
Serviços Adquiridos em 1991-92					
a) No Mercado Interno					
Projetos	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	50
Testes	n.s.	n.s.	n.s.	36	63
Metrologia	n.s.	40	n.s.	n.s.	50
Certificado de Conformidade com Especificações Técnicas	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	50
Consultoria em "Marketing"	n.s.	n.s.	n.s.	36	38
Consultoria em Gerência	n.s.	n.s.	n.s.	71	75
Consultoria em Qualidade	n.s.	40	n.s.	50	88
b) No Exterior					
Testes	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	50
Certificado de Conformidade com Especificações Técnicas	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	38
Consultoria em Qualidade	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	38
Geração dos Principais Produtos da Empresa					
Comparada ao Padrão Técnico dos Principais Exportadores Mundiais					
Última ou Penúltima	41	73	67	71	75
Idade dos Equipamentos mais Importantes					
Até 10 Anos	49	67	47	n.s.	37
Geração Tecnológica dos Equipamentos mais Importantes					
Última ou Penúltima	41	60	64	69	63

Fonte: Ver texto

n.s. - não-significativa (inferior a 33%)

Note-se que a maior parte dos serviços como projetos, testes de produto, certificado de conformidade com as exigências técnicas e consultoria em técnicas de venda, gerenciamento e controle de qualidade são adquiridos no mercado interno.

Tipicamente os tipos de serviço comprados no exterior estão associados às especificidades do produto e consistem de testes, certificado de conformidade com as especificações técnicas e consultoria em controle de qualidade. Isso é consistente com o argumento de que os exportadores estão sujeitos a exigências de consumidores e pressões competitivas.

A ausência de indicadores correspondentes à compra de serviços tecnológicos pelos não-exportadores não indica, contudo, falta de preocupação com qualidade. A evidência apresentada acima - maior eficiência com assistência técnica, maior adequação a especificações técnicas e dos clientes, entre outras - claramente sugere uma preocupação crescente com a melhoria da qualidade.

Fica claro, contudo, que as condições de venda no mercado interno são bem menos restritivas que para exportar: seja por falta de legislação de apoio ao consumidor, por desconhecimento por parte do consumidor, sujeito a aceitar produtos de menor qualidade, ou ainda pelo reduzido grau de competição no mercado interno, o fato é que o nível de exigência em termos de qualidade a que está sujeito o exportador é muito superior ao do vendedor local.

Os dados indicam ainda que as empresas que produzem para o mercado interno estão provavelmente mais dispostas a adquirirem tecnologias de fontes informais no mercado interno, o que é indiretamente confirmado por informações adicionais obtidas na pesquisa²: ao serem indagadas sobre a origem das normas técnicas que usam, as empresas indicaram uma predominância de critérios próprios para o manuseio de matérias-primas, operação do maquinário e padronização do produto. As empresas que produzem para o mercado interno confiam em normas oficiais para qualificação dos insumos, especificação de produto, padronização e testes, enquanto os grandes exportadores usam também normas internacionais para especificação e testes de produto.

Outra informação interessante que se pode derivar da Tabela 7 é que, apesar do período ininterrupto de atividade econômica recessiva no Brasil, e da consequente retração dos investimentos, a maior parte das empresas em todos os grupos - mas principalmente as exportadoras - indicou que seus produtos se comparam muito favoravelmente (última ou penúltima geração) com aqueles produzidos pelos principais exportadores do mundo, e que o equipamento mais importante tem menos de 10 anos e pertence à última ou penúltima geração tecnológica. As empresas que produzem para o mercado interno - atingidas mais intensamente pela recessão interna - apresentam uma posição menos favorável nesse sentido (com uma proporção mais baixa de respostas), mas mesmo assim é extraordinário que os indicadores correspondentes para esse grupo de empresas estejam no intervalo entre 40 e 50%.

² Não mostradas aqui; ver Baumann (1994)

II.4 Capacidade Tecnológica

A contraparte do movimento no sentido de uma produção mais eficiente, melhoria da qualidade e mais alta competitividade do produto é a necessidade de se adotar um número de medidas relacionadas com a automação da produção, controle do processo produtivo, políticas de recursos humanos e outras.

A Tabela 8 mostra que houve um claro aumento no número de empresas usando microeletrônica em suas principais unidades produtivas entre 1987-89 e 1992. São essencialmente empresas exportadoras de tamanho médio a grande, havendo indicações de que esses grupos de empresas pretendem intensificar a utilização desses aparelhos nos próximos anos.

Uma diferença interessante entre as empresas exportadoras e aquelas voltadas para o mercado interno está na abordagem com relação às normas do "ISO 9000". Mais da metade dos não-exportadores disseram que não conhecem ou acreditam não ser relevante a implementação dessas normas, enquanto que a metade ou mais dos exportadores já se encontrava naquele momento implementando essas normas. Isso é consistente com o argumento anterior, de que os exportadores estão sujeitos a regras de mercado e barreiras mais estritas, e que haveria que pensar mecanismos para assegurar também a qualidade da oferta no mercado interno.

Existe também consistência com as evidências anteriores no sentido de uma preocupação crescente com qualidade e eficiência: existem claras indicações (Tabelas 9 e 10) para cada grupo de empresas de adoção crescente de controle estatístico do processo produtivo, do uso de círculos de controle de qualidade, de análise de tempo e movimento, unidades de produção, "just-in-time interno", "just-in-time externo", atividades de garantia de qualidade em todos os estágios da produção, atividades de controle de qualidade em todos os estágios da produção e atividades de garantia e de controle de qualidade em todos os insumos. Há indicações ademais de que o uso desses mecanismos será provavelmente ainda mais intenso nos próximos anos.

Tabela 8 - Automacao e Controle do Processo de Producao

Atributos	Razao (%) Exportacoes/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas)					
% de Operacoes por Aparelhos					
Microeletronicos					
(Acima de 20%)					
Em 1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Em 1992	n.s.	n.s.	33	46	71
 A Respeito das Normas "ISO 9000"					
Nao Conhece ou Nao Quer	54	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Em Implementacao	39	53	51	43	50
Já Impelmentadas	n.s.	n.s.	37	43	50
 Controle Estatístico do Processo					
de Producao					
(Acima de 20%)					
Em 1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Em 1992	n.s.	42	41	n.s.	n.s.
 Fonte: Ver texto					
n.s. - nao-significativa (inferior a 33%)					

Tabela 9 - Procedimentos de Organizacao

Atributos	Razao (%) Exportacoes/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas)					
Círculos de Controle de Qualidade					
(Mais de 20% dos trabalhadores envolvidos nesta atividade)					
1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
1992	n.s.	n.s.	36	n.s.	n.s.
Análise de Tempo e Movimento					
(Número (%) de Operacoes)					
1987-89	n.s.	42	n.s.	36	33
1992	n.s.	42	52	54	33
Células de Producao					
(Mais de 20% dos trabalhadores envolvidos nesta atividade)					
1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
1992	n.s.	42	n.s.	n.s.	n.s.
Just in Time Interno					
(Mais de 20% dos trabalhadores envolvidos nesta atividade)					
1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
1992	n.s.	33	n.s.	n.s.	n.s.
Just in Time Externo					
(Mais de 20% dos trabalhadores envolvidos nesta atividade)					
1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
1992	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Participacao em Just in Time de Clientes					
(Mais de 20% dos fornecedores)					
1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
1992	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Fonte: Ver texto

n.s. - nao-significativo (inferior a 33%)

Tabela 10 - Procedimentos de Controle de Qualidade

Atributos	Razao (%) Exportacoes/Vendas				
	0-5	6-10	11-30	31-50	50-100
(% de empresas)					
Atividades de Garantia de Qualidade (todos os estágios da producao)					
1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
1992	n.s.	50	36	54	n.s.
Atividades de Controle de Qualidade (todos os estágios da producao)					
1987-89	n.s.	n.s.	47	54	38
1992	n.s.	50	43	62	57
Atividades de Garantia de Qualidade dos Insumos (todos os insumos)					
1987-89	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
1992	n.s.	36	n.s.	42	n.s.
Atividades de Controle de Qualidade dos Insumos (todos os insumos)					
1987-89	n.s.	33	n.s.	62	n.s.
1992	n.s.	n.s.	n.s.	50	38
Fonte: Ver texto	n.s. - nao-significativa (inferior a 33%)				

Uma contraparte preocupante desse processo de aumento de competitividade, entretanto, é que boa parte das atividades anteriormente realizadas em cada empresa ou foram eliminadas ou passaram a ser contratadas de terceiros (processo conhecido como "terceirização"). O impacto líquido desse movimento sobre o mercado de trabalho permanece um tema para discussão e análise. O fato interessante a ressaltar é que - independentemente de se esse efeito tem consequências positivas ou negativas - ele tem impactos diretos nas relações trabalhistas. Entre outros aspectos, há indicações fortes de mudanças nos tipos de contratos de trabalho.

As empresas pesquisadas informaram nesse sentido³ que têm adotado como estratégia a prática de tornar os contratos de trabalho estáveis, mas sem garantias formais, bem como têm usado flexibilidade através de definições amplas das atividades.

Resta pouca dúvida de que uma boa parte do movimento de redução do emprego de mão-de-obra no setor industrial está associado a um processo de adequação do processo produtivo a exigências de competitividade, e tem portanto um caráter de desemprego estrutural. O desafio implícito nessa situação é como proceder para compensar os efeitos sobre o mercado de fatores.

De forma semelhante, o que os parágrafos anteriores mostraram foi uma série de iniciativas por parte do próprio setor produtivo, com o mérito adicional de haverem sido realizadas em período de grande adversidade macroeconômica. Mas há que se reconhecer que o potencial dessas iniciativas é determinado pelas condições gerais da economia a cada momento.

Parte dessas condições estão associadas ao ambiente de atuação microeconômica. Por exemplo, com relação às características de mercado, em geral as empresas de todos os grupos consideraram importante para a competição alguns atributos previsíveis, como preços de venda baixos, conhecimento do nome da marca do produto, entrega rápida do produto, desenvolvimento rápido de novos produtos, eficiência na assistência técnica, sofisticação técnica de produtos, conformidade com especificações de clientes, exploração de segmentos de mercado específicos e a possibilidade de se explorar um mercado interno amplo.

No que se refere aos atributos de organização industrial, a maioria das empresas considerou importante a desverticalização da produção, a diversificação de mercados e a produção em alta escala.

Essas são condições relativamente previsíveis em maior ou menor grau, a julgar pelas respostas citadas até aqui. Em boa parte, elas são sobre-determinadas pela possibilidade de explorar um mercado interno potencial de grandes dimensões.

Outro conjunto de indicadores está associado às condições macroeconômicas, sobretudo aquelas relacionadas à política comercial externa. Uma proporção elevada das empresas de todos os grupos considerou muito importante para a

³ Os indicadores são apresentados em Baumann (1994).

9000* por um espectro mais amplo de empresas, provisão de crédito e outros incentivos para auxiliar as empresas a melhorarem a capacidade gerencial, tecnológica e produtiva, entre outros.

O que se espera tenha ficado claro da exposição desses diversos indicadores é que a importância relativa desse tipo de medidas para a definição da política industrial mudou, em relação ao passado de intervenção sistemática.

Num novo contexto como o descrito aqui é essencial reconhecer a demanda por novos instrumentos de política. A necessidade de maior flexibilidade produtiva, a convivência com a concorrência de produtos importados, as facilidades de comunicação e a fluidez dos movimentos de capital são condicionantes suficientemente decisivos para que se requeiram novas maneiras de estimular a produção industrial.

BIBLIOGRAFIA

R.Baumann (1994), "A Saga da Competitividade das Exportações Brasileiras - 1992",
Pesquisa e Planejamento Econômico, agosto

J. Dunning (1992), "The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and
Transnational Corporations: Interactions and Policy Implications", in UN/DESD/TCMD,
Transnational Corporations, vol.1, No.3

OCDE (1992), *Technology and the Economy: The Key Relationships*

The Economist (1993), "Everybody's Favourite Monsters - A Survey of Multinationals", March
27

UN/UNCTAD (1994), *World Investment Report 1994 - Transnational Corporations,
Employment and the Workplace*

