

Como vão o

Fórum Nacional

# Desenvolvimento e a Democracia no Brasil?

**JOÃO PAULO DOS REIS VELLOSO**

Coordenador

ARMINIO FRAGA . RAUL VELLOSO

MARCO ANTÔNIO F.H. CAVALCANTI E CLÁUDIO ROBERTO FRISCHTAK

RICARDO A. MARKWALD . ANTÔNIO CORRÊA DE LACERDA

PAULO FURTADO DE CASTRO

ANTONIO BARROS DE CASTRO E ADRIANO PROENÇA

ROBERTO TEIXEIRA DA COSTA . EMÍLIO ODEBRECHT

PAULO FERNANDO FLEURY . WANDERLEY GUILHERME DOS SANTOS

SÉRGIO ABRANCHES . FÁBIO WANDERLEY REIS . FERNANDO LIMONGI

**JOSÉ OLYMPIO**  
EDITORA

# Novas estratégias industriais: sobrevida ou inflexão?

*Antonio Barros de Castro\**

*Adriano Proença\*\**

---

\* Professor do Instituto de Economia da UFRJ. Ex-presidente do BNDES.

\*\* Professor da Escola de Engenharia e da Coppe-UFRJ.

## ABERTURA, ESTABILIZAÇÃO E *CATCH UP* PRODUTIVO<sup>1</sup>

A ABERTURA formalmente anunciada em 1990 encontrou grande parte das empresas industriais brasileiras em uma situação bastante difícil. Sua dificuldade maior consistia na incapacidade de oferecer produtos atualizados aos preços a que eles poderiam, em princípio, ser importados.

Parece haver consenso entre os analistas quanto à necessidade de distinguir dois períodos, no que toca à reação da indústria às profundas transformações do ambiente doméstico ocorridas durante os anos 90. Um primeiro período se estende de 1990 a 1994, e tem como grandes características a permanência da alta inflação e o fato de que as importações crescem ainda moderadamente — seja porque a recessão (sobretudo de 90 a 92) contém a demanda, seja porque os produtos importados ainda não sofreram barateamento.

As decisões econômicas neste primeiro período encontravam-se entorpecidas pela opacidade e o altíssimo risco inerentes ao ambiente turbilhonário da alta inflação. Entretanto, já nesta época ocorrem reações bastante vigorosas e amplamente difundidas, que podem ser caracterizadas pela importância dos cortes efetuados nas empresas e pela adoção de novas técnicas de gestão e organização (notadamente, o Controle da Qualidade Total e políticas para operações *just in time*).

No que se refere aos cortes, conviria destacar que, para muitos, tratava-se de uma atitude eminentemente defensiva, ou de mero recuo. Hoje, porém, em retrospecto, é válido dizer que os cortes verificados no catálogo de produtos, nos quadros de pessoal, e até mesmo o fechamento de plantas ou unidades de negócio, podiam conter um sentido estratégico. Afinal,

estava-se eliminando, preferencialmente, aquilo que não teria mais espaço no quadro que se visualizava para o futuro da economia.

O segundo período se inaugura com a estabilização monetária alcançada através do Plano Real, e destinada a ter enorme influência sobre a conduta das empresas. Usualmente se destaca, no que concerne ao impacto do Plano Real sobre a indústria (especialmente nos seus primeiros anos), o conjunto de efeitos associados à sobrevalorização cambial. De fato, a sensível redução dos preços relativos dos bens importados dela decorrente não poderia deixar de ter poderosos efeitos diretos sobre o comportamento das firmas industriais. Mas é preciso também destacar a importância decisiva de dois efeitos indiretos da estabilização (como ocorrida neste país) sobre a conduta das empresas. Referimo-nos, primeiramente, à explosão de demanda verificada no mercado doméstico. Além disto, teria igualmente fortes conseqüências o “apoderamento” (*empowerment*) dos consumidores.

Quanto ao último fenômeno, refere-se essencialmente ao fato de que o comprador (aí incluída, com destaque, a empresa), além de ter maior acesso à alternativa do produto importado, passava a ser capaz de comparar preços e atributos. É difícil exagerar a importância deste ponto, bastando lembrar que, no quadro da alta inflação, havia pouco sentido na noção de escolha por parte do comprador.

Face ao novo ambiente, era possível assumir dois tipos genéricos de resposta por parte das indústrias.

O primeiro consistia em lançar-se à importação de produtos atualizados (acabados ou semi-acabados), valendo-se para tanto das vantagens oferecidas pelo aumento do poder de compra medido em dólar. Tratava-se, no caso, basicamente, de substituir a produção pela importação. O segundo consistia em usar a abertura e o barateamento das importações para trazer do exterior insumos e equipamentos que permitissem (rapidamente) atualizar processos e linhas de produtos. Vislumbrava-se aqui, em suma, um possível atalho para a modernização produtiva.

O primeiro caminho prevaleceu massivamente na abertura chilena e argentina do final dos anos 70, e voltou a ganhar importância, recentemente, na Argentina. Seu resultado tende a ser o esvaziamento (*hollow out*) de empresas e o retrocesso industrial. Este tipo de conduta, apesar de antevisto como uma séria ameaça nos primórdios do Plano Real, não veio contudo a prevalecer.<sup>2</sup> Pelo contrário, o que predominou foram reações do segundo tipo — que, em última análise, funcionalizavam as importações, tornando-as um poderoso aliado da modernização. Concretamente, isto quer dizer

que as empresas tratavam de ir muito além dos ganhos estáticos propiciados pela abertura com valorização.

Na essência, esta opção significou colocar parte do aumento das importações a serviço de uma causa. A saber: capacitar-se (rapidamente) para colocar no mercado doméstico produtos atualizados a preços competitivos, avançado-se com isto na direção apontada pelas exigências de consumidores e empresas, agora dotados de poder de contestação.

Visto em perspectiva, percebe-se que havia, por parte das empresas industriais, a busca de uma nova proposta de valor.<sup>3</sup> Mas é importante acrescentar que isto se dava num quadro em que o mercado doméstico como um todo havia se ampliado a ponto de comportar tanto o aumento da produção local quanto a elevação (proporcionalmente muito mais rápida) das importações.

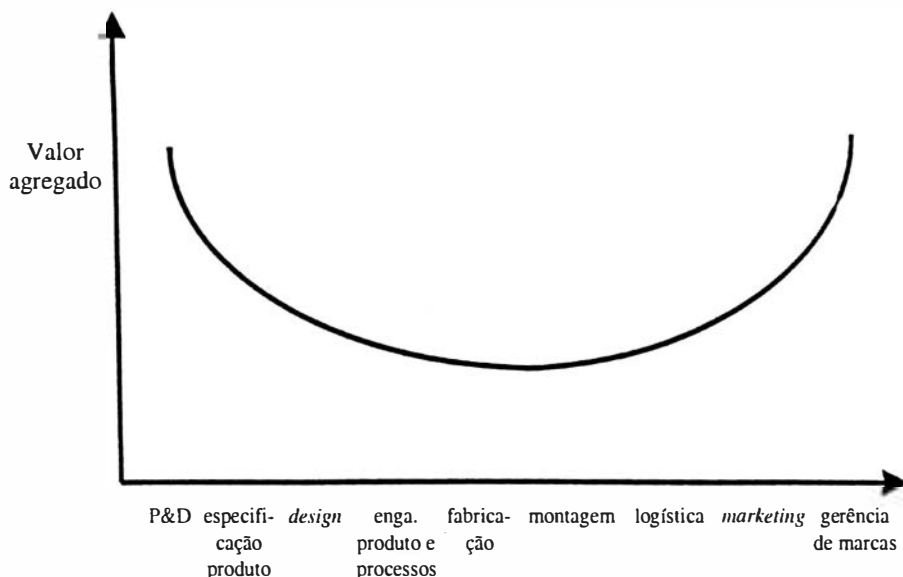
Mas o movimento na segunda direção requeria grandes mudanças nas operações das fábricas. E aqui reside uma diferença fundamental face ao período anterior. Agora, além de levar adiante a reorganização e introduzir novas melhorias e ajustes de consistência, o eixo das mudanças passa a centrar-se na convergência para os processos produtivos em uso nas fábricas dos países desenvolvidos,<sup>4</sup> e o lançamento de produtos que lá já se tornaram maduros. Sobre este processo, aqui referido como *catch up* produtivo, três observações devem desde já ser feitas.

A primeira é a de que se trata de privilegiar a modernização da fabricação e funções adjacentes (logística de suprimento e de distribuição), em detrimento de outras possíveis funções das empresas.

A segunda é de que as funções que passam a ser aqui privilegiadas não são aquelas capazes de gerar maior valor por funcionário, ou por unidade de capital, nas empresas congêneres nos países desenvolvidos (ver Gráfico 1). Isto, contudo, não significa que privilegiá-las no nosso contexto tenha sido um equívoco.

Finalmente, a direção do movimento aqui destacado contrasta com o ocorrido em diferentes setores nos centros desenvolvidos. Isto porque, enquanto aqui as atenções se concentravam em funções operacionais — inclusive por parte das multinacionais aqui sediadas — lá a manufatura tendeu a perder, nos anos 90, sua centralidade como fonte de vantagem competitiva.<sup>5</sup>

GRÁFICO 1  
VALOR AGREGADO POR FUNÇÃO EMPRESARIAL<sup>6</sup>



O Gráfico 1 ilustra a tendência quanto à geração de valor das diversas funções empresariais. Empresas de pequeno e médio portes não compreendem, evidentemente, a diversidade sugerida pelo esquema — a curva, no caso, se apresenta, portanto, incompleta. Mas é plausível supor que quando nelas presentes, funções tais como *design* ou gerenciamento de marca se mostrem capazes de gerar valor agregado numa proporção superior à média.

Cabe ainda advertir que as funções fabris, em determinados casos, assumem um caráter inovador ou quase experimental, que incrementa sua capacidade de agregação de valor e as converte em funções nobres.<sup>7</sup>

Surgida como um atalho para a inserção num mercado altamente atraente (e mal saído de uma situação de demanda fortemente reprimida),<sup>8</sup> a escolha que está sendo aqui caracterizada foi levada adiante na segunda metade dos anos 90, vindo a caracterizar um padrão de conduta. O *catch up* produtivo configurava-se, assim, como uma autêntica estratégia, manifesta em ações coerentes ao longo do tempo, cumulativas em seus efeitos, e com um rumo bastante definido. Acrescente-se que o domínio de ativos e capa-

citações ainda escassos, num mercado relativamente carente, tornava possível a obtenção de bons retornos.<sup>9</sup>

Como já foi assinalado, a nova estratégia estava associada a uma proposta de valor bastante simples: produtos atualizados, a preços competitivos. É importante advertir, no entanto, que esta proposta, excepcionalmente adequada ao mercado doméstico, pouco se prestava à inserção no mercado externo. Afinal, os produtos atualizados de que estamos falando eram, nos mercados desenvolvidos, mercadorias maduras, com demandas em maior ou menor medida saturadas. Isto significa que a solução adotada, amplamente justificada do ponto de vista das empresas e do contexto doméstico, trazia em si uma dificuldade potencial: o êxito por parte das empresas não garantia bons resultados, em termos de Balanço de Pagamentos, para a economia como um todo.

A assimetria que acaba de ser apontada traduziu-se, na prática, numa situação de crescente dependência do ingresso de capitais. Em outras palavras, trazia em si ingredientes de uma fragilidade que iria revelar-se, plenamente, com a retração da liquidez internacional. Vista a questão por este ângulo, o enfrentamento do problema requer, em última análise, a superação do *catch up* produtivo — em que pese o sucesso das empresas na transição para o novo ambiente econômico.<sup>10</sup>

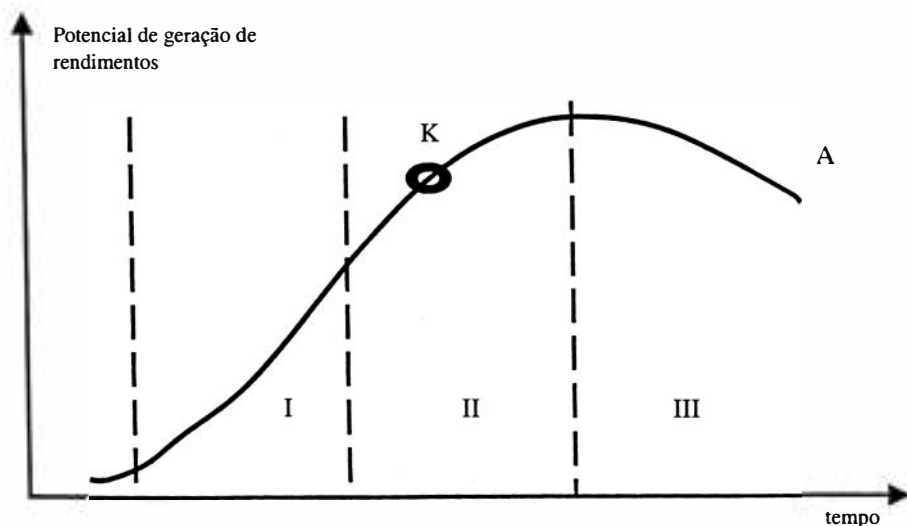
## ETAPAS DO *CATCH UP* PRODUTIVO

Admitamos que a atualização de produtos e processos tenha início pela introdução das mudanças capazes de trazer os maiores ganhos. Esta hipótese, inegavelmente plausível, nos leva a supor que a empresa, ao embarcar no *catch up* produtivo, comece rapidamente a elevar o seu potencial de geração de rendimentos. Note-se, porém, que estamos nos referindo, unicamente, ao rendimento *potencial* da estratégia. Em outras palavras, os resultados efetivamente alcançados pelas empresas dependerão do estado em que a economia conjunturalmente se encontre.<sup>11</sup>

Segue-se uma segunda etapa, em que a atualização prossegue, introduzem-se métodos gerenciais mais sofisticados, intensifica-se o aprendizado e vão sendo feitos ajustes de consistência entre linhas de produto e arranjos de produção.

No Gráfico 2 estão apontadas as duas primeiras etapas, às quais se segue uma terceira — da qual trataremos mais adiante.

GRÁFICO 2  
 POTENCIAL DE GERAÇÃO DE RENDIMENTOS  
 DO *CATCH UP* PRODUTIVO<sup>12</sup>



Durante os primeiros anos da década, a produtividade havia aumentado rapidamente em consequência dos cortes e reorganização então levados a efeito. Agora, em pleno *catch up*, este aumento prossegue, alimentado pela continuidade das melhorias organizacionais, mas também pela introdução de insumos e equipamentos de maior qualidade e rendimento.<sup>13</sup> O aumento da produtividade era de uma importância decisiva para que se pudesse efetivamente aproximar os preços de venda de artigos domesticamente produzidos daqueles que iam sendo impostos pela competição externa. Nesse sentido, percebe-se que estava em curso uma “apropriação aberta” (via mercado) dos ganhos de produtividade alcançados pela indústria. Os trabalhadores participavam destes ganhos basicamente enquanto consumidores, pois seus salários, em poder aquisitivo de *tradeables*, estavam sendo firmemente ampliados — e isto era parte essencial da ampliação anteriormente assinalada do mercado doméstico.

Encontramo-nos nesse momento (início 2001) num ponto como o “k” assinalado no Gráfico 2. Isto significa que a capacidade de gerar rendimentos permanece em expansão. Afinal, estamos ainda em plena fase de “digestão” das melhorias de processos e produtos associadas ao *catch up*

produtivo. Além disso continua intensa a importação e incorporação de novos equipamentos.

Não cabe dúvida, contudo, que a assimetria anteriormente assinalada entre as tendências a despendar divisas e a arrecadá-las (via exportação e ingresso de capitais) significa que este esquema depende criticamente da ampla disponibilidade de liquidez nos mercados internacionais. Na medida em que esta condição se debilite, o potencial expansivo registrado em nível microeconômico tende a frustrar-se sob o peso de medidas macroeconômicas de contenção.

### A PERDA DE EFICÁCIA E A BUSCA DE SOBREVIVÊNCIA PARA O *CATCH UP* PRODUTIVO

O fato de o *catch up* produtivo centrar-se na aproximação dos padrões de operação vigentes nos centros desenvolvidos tem importantes implicações. Se por um lado significa que a sua realização equivale ao alcance da maioria industrial (no sentido estrito da palavra), por outro revela novas vulnerabilidades.

Como já assinalado, a musculatura manufatureira deixou de ser um símbolo de pujança industrial. Na realidade, a agregação de valor vem se deslocando para outras funções empresariais. Mais que isto, tem se multiplicado contemporaneamente a chamada “terceirização da produção” que, ainda quando não se mostre uma tendência generalizada, assinala e simboliza a perda de relevância estratégica das funções propriamente fabris. Mesmo no Brasil, onde — pelo contrário — a excelência fabril constitui a grande conquista recente, isto já vai se tornando evidente. Como declarou um dirigente da Azaléia, a excelência de operações passa a ser obrigatória, um qualificativo para permanecer no mercado, mas não uma fonte de vantagem competitiva.<sup>14</sup>

Some-se ao anterior o fato de que na dinâmica competitiva contemporânea os produtos têm vida cada vez mais curta, e torna-se mais fácil imitá-los. As próprias fábricas tornam-se mais deslocáveis (*footloose*), o que também contribui para o acirramento da competição.

Tendo por pano de fundo estas razões gerais para a erosão dos rendimentos de estratégias com foco em produção, cabe acrescentar motivos

específicos para a reversão, na experiência brasileira, da curva de rendimento do *catch up* produtivo.

Primeiramente, caberia assinalar a própria convergência dos padrões de operação para um patamar similar ao existente nos centros desenvolvidos — o que sugere uma substancial redução do estoque de inovações não difundidas no país. Por outro lado, cessa a sobre-excitação da demanda oriunda da abertura e do término da alta inflação, enquanto a contestabilidade dos mercados por parte dos compradores torna-se rotina.

Em suma, independentemente das condições mais favoráveis ou mais adversas conjunturalmente enfrentadas pelas empresas, seria de se esperar um declínio da capacidade de gerar rendimentos por parte da especialização em operações aqui levada a efeito.

\* \* \*

Admitamos, no entanto, que as empresas, sentindo ou antecipando dificuldades (ou mesmo visualizando oportunidades), busquem soluções para ir além das possibilidades oferecidas pelo *catch up* produtivo — o que evidentemente pode ocorrer bem antes do ponto de máximo rendimento da estratégia.

Imaginemos duas grandes vertentes. A primeira, pautada pela continuidade do foco em operações, busca apenas alcançar uma sobrevida para o posicionamento já assumido. A segunda propõe a migração para um posicionamento qualitativamente diferente.

No tocante à busca de sobrevida, três caminhos se entreabrem.

O primeiro consiste em pressionar o governo no sentido de obter mudanças de preços fundamentais como juros, câmbio e tarifas. Aqui também entram demandas que concernem à redução do chamado “custo Brasil”.

O segundo, significando essencialmente “mais do mesmo”, se traduziria na intensificação dos esforços para chegar a *benchmarks* de eficiência, avanços em digitalização e automação, e, num outro plano, endurecimento das negociações dentro da cadeia produtiva e com os trabalhadores. Em última análise, trata-se de aprofundar a opção estratégica anteriormente feita. O que pode, numa hipótese favorável, incluir a intensificação dos esforços de P&D visando acompanhar os avanços que vão sendo registrados no exterior.

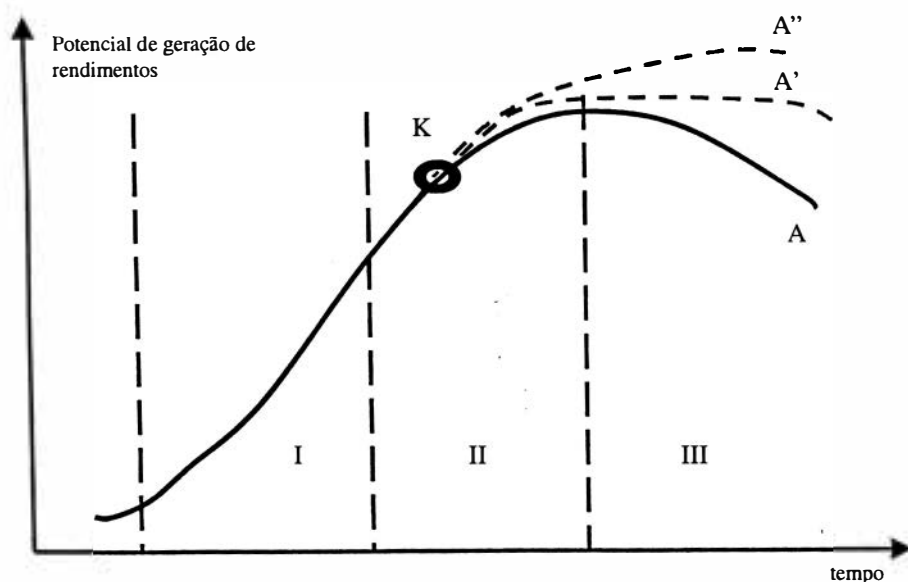
O terceiro consistiria em comprar empresas, procurando levar para as novas fábricas o padrão de excelência operacional já alcançado na própria

empresa. Esta linha tem aliás sido encarada como especialmente relevante para o país, quando manifesta através de aquisições no exterior.

Mesmo reconhecendo o maior arrojo e alcance desta terceira alternativa, há que reconhecer que as três linhas têm em comum dois traços básicos. Não se pretende alterar a proposta de valor, mas apenas ampliar as vendas e proteger as margens; e não se altera a prioridade conferida a operações, permanecendo relativamente atrofiadas as funções corporativas situadas à esquerda e à direita no Gráfico 1. Enquanto que nos dois tópicos anteriores se tratava de conquistar novos espaços, agora trata-se de prolongar a vida útil do já alcançado.

A rigor, as três alternativas apontadas não enfrentam os problemas anteriormente detectados — e não permitem efetivamente escapar da hipercompetição a que estão sujeitos os produtores desprovidos de originalidade.

GRÁFICO 3  
RENDAS ASSOCIADAS AO *CATCH UP* PRODUTIVO:  
TRAJETÓRIAS DE SOBREVIDA



## O CATCH UP ESTRATÉGICO

As empresas aqui situadas avançaram substancialmente na correção da sua defasagem na área de operações, mas mantiveram atrofiadas as demais funções, o que mais cedo ou mais tarde tende a traduzir-se em fragilização da sua posição competitiva. A superação desta situação requer, no nosso entender, uma autêntica inflexão estratégica.<sup>15</sup>

A inflexão estratégica a que estamos nos referindo se caracteriza pela busca da originalidade e, através dela, a conquista de poder de mercado. Seu significado não se resume, pois, a meramente escapar da vala comum das margens comprimidas pela hipercompetição. Ela tem como meta a extração de uma renda diferencial decorrente da singularidade do que é oferecido ao mercado.

Trata-se de uma ruptura com o passado, cuja essência consiste na renúncia à cópia ou reprodução de propostas de valor apresentadas pelos concorrentes. É claro que, na busca deste objetivo, a empresa pode recorrer não apenas a insumos e equipamentos utilizados pelos demais, como, inclusive, reproduzir processos de negócio (em marketing, finanças, *design*, operações, etc.) de seus competidores. O ponto central consiste em que isto se faz com uma combinação própria e, sobretudo, com resultados originais. Fica pois excluída a hipótese, tão cara a muitos, da mera introdução de atributos superiores (*upgrade*), numa trajetória já percorrida por outros.

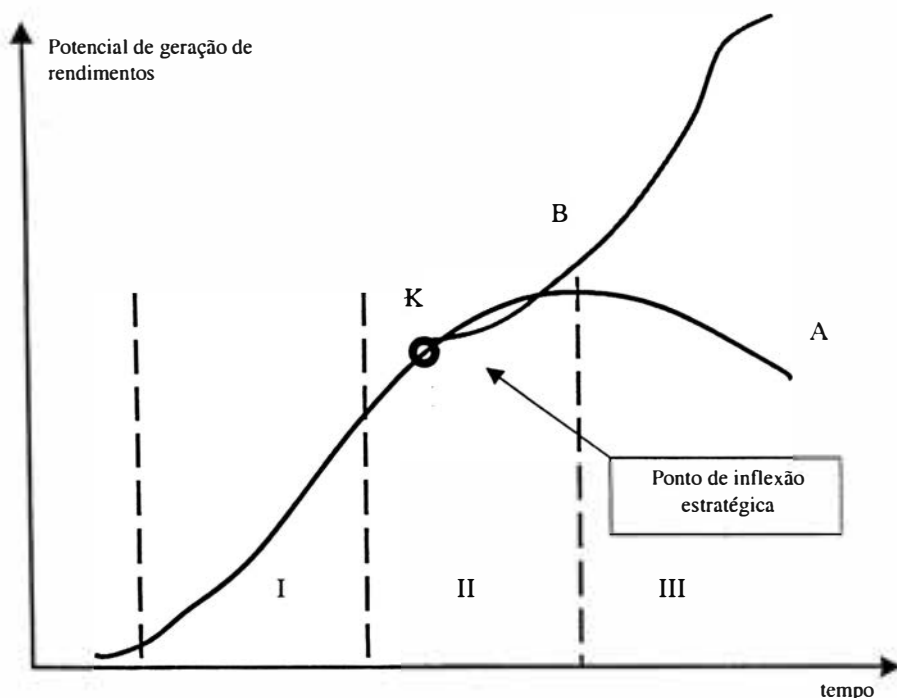
Se admitirmos que as empresas nos países desenvolvidos também se defrontam com a necessidade de estabelecer estratégias originais para alcançar poder de mercado, somos levados a pensar que estamos, mais uma vez, no enalço de posições já assumidas por empresas nos países desenvolvidos. Neste sentido, estaríamos pois ingressando num novo processo de *catch up*, que poderia ser denominado de “estratégico”.

A partida na direção que acaba de ser definida consiste num duplo movimento envolvendo a definição de uma nova proposta de valor, e uma mudança na estrutura e modelo de gestão das empresas. Em outras palavras, trata-se de uma reconfiguração do *mix* de funções empresariais a serviço do desempenho necessário ao novo relacionamento com o mercado. E isto implica desenvolver a capacidade para conceber, produzir e vender produtos, com um perfil próprio de atributos e preços. A este novo vetor corresponde a necessidade de acrescentar ou reforçar as funções empresariais situadas à direita e à esquerda da função fabricação no Gráfico 1. Requer ainda trabalhar, dentro destas funções, com processos de negócio comparáveis às melhores práticas internacionais.<sup>16</sup>

Ilustrando: em setores tradicionais como confecções e calçados, tratar-se-ia de levar ao mercado novos conceitos de produto, usando para tal funções como *design*, marketing e gerenciamento de marca — pouco acionadas durante o *catch up* produtivo. Já no caso de indústrias de médio conteúdo tecnológico, se trataria de conceber e propor ao mercado produtos dotados de atributos exclusivos, em parte resultado de P&D, em parte derivados do desenho das operações de produção e entrega. O rendimento de mudanças deste tipo teria ainda possivelmente muito a ganhar com um decisivo reforço das atividades de marketing.

O Gráfico 4 introduz esta nova família de estratégias através da curva B. O aumento substancial da capacidade de gerar rendimentos ali assinalado reflete a hipótese de que se torna possível muito mais do que uma mera extensão da trajetória anterior.

GRÁFICO 4  
INFLEXÃO ESTRATÉGICA: RENDAS ASSOCIADAS  
AO *CATCH UP* ESTRATÉGICO



É plausível admitir que a virada estratégica representada pela curva B, ainda quando destinada ao êxito, enfrente de início dificuldades associadas à introdução de novos padrões de conduta. Isto é sugerido pela ocorrência de uma fase em que a trajetória B apresenta resultados inferiores à trajetória anterior (Gráfico 4). Para que este período, digamos, experimental, possa ser atravessado, é recomendável que o ingresso na estratégia B tenha início antes do declínio dos rendimentos da estratégia anterior.<sup>17</sup>

Ainda quanto à fase inicial da nova estratégia, há que reconhecer que a mudança tende a sofrer resistência. O *catch up* produtivo consolidou-se ao longo da década, como padrão vitorioso de conduta. Aqueles que nele apostaram se viram recompensados, seja pelos ganhos nos momentos de bonança, seja pela resiliência diante de conjunturas adversas. Pode-se mesmo afirmar que a atual geração de diretores e gerentes formou-se acreditando no valor e no primado das boas técnicas de gestão operacional.

Frente a esta realidade, a inflexão estratégica aqui proposta defronta-se, de partida, com a própria dificuldade cognitiva do corpo gerencial em assimilar a idéia de que as regras, normas e valores que seguiu ao longo destes anos precisam ser repensadas e reformuladas. Trata-se de sair da “zona de conforto mental” associada à vivência de sucesso no encaixe entre o ambiente e sua forma de atuação.

É plausível supor que, a partir de certo ponto, a resolução de problemas, a redução das resistências, o avanço do aprendizado, e o maior conhecimento do mercado permitam o ingresso em uma fase resultados rapidamente crescentes. Mas é também de presumir-se que, mais adiante, o próprio êxito, ao instigar imitações, propostas substitutas, etc. leve à desaceleração do sucesso da trajetória.

Duas ponderações sobre a natureza das estratégias B devem ser aqui acrescentadas.

A primeira consiste em que a nova proposta de valor a ser oferecida ao mercado presumivelmente nasce da reavaliação de aspectos da experiência anterior, que eram considerados subalternos ou pouco importantes. Daí deriva o fato de que a inflexão estratégica de que estamos falando não significa uma rejeição total do passado. Há ruptura, mas há também continuidade, expressa na mudança das formas de utilização dos ativos tangíveis e intangíveis acumulados pela empresa.

Ilustrando: empresas que até então produziam peças e equipamentos vendidos em balcão, passam a oferecer ao mercado, de forma consistente, pacotes que compreendem estes mesmos produtos associados a projetos ou mesmo sistemas adaptados às necessidades dos clientes.

Uma segunda ponderação refere-se à seleção de funções a serem priorizadas. As escolhas, submetidas a restrições e “rigidezes” procedentes da experiência passada (efeitos de *lock in* e de *lock out*), resultarão em combinações peculiares, ou, melhor dito, individualizadas. Vista a questão por esse ângulo, cada empresa estará reelaborando aspectos de sua história e reconstruindo (não obstante o uso de técnicas produtivas e gerenciais de amplo conhecimento) as diferenças que a distinguem.<sup>18</sup>

Inerente a todo raciocínio aqui desenvolvido está a idéia de que as decisões de inflexão são responsabilidade não delegável de cada empresa. A grande indagação reside em saber se é possível criar-se, a partir de exemplos notórios e de visões de futuro (da economia como um todo, bem como de setores singulares), uma cultura favorável, ou mesmo indutora da multiplicação de decisões de inflexão. Atingimos aqui o limiar de uma questão que não será aqui trabalhada, referente a possíveis políticas de disseminação de trajetórias do tipo B.

### INFLEXÕES ESTRATÉGICAS PARTICULARES: ASSOCIAÇÕES E “GRANDES SALTOS PARA BAIXO”

Numa economia e sociedade com as características do Brasil de hoje, assumem grande interesse dois possíveis membros da família B de estratégias.

Como já foi mais de uma vez apontado, a transição para novas estratégias inclui o desenvolvimento de funções corporativas não devidamente valorizadas pelo *catch up* produtivo. Faltou acrescentar que isto pode se dar mediante diferentes modalidades de associação de empresas — e que esta solução é de particular importância no caso das pequenas e médias empresas.

Funções tais como a Pesquisa & Desenvolvimento e o *design* podem em suma ser centralizadas em instituições dotadas da escala necessária à diluição de certos custos fixos, bem como de substancial poderio financeiro. Para firmas de porte relativamente modesto, isto entreabre a possibilidade de contar com atributos usualmente associados à grande empresa. Ou seja, a associação surge aqui como o instrumento que lhes permite conceber e implementar propostas de valor patentemente fora de seu alcance individual.

Como resultado do que acaba de ser dito, pequenas empresas podem mesmo realizar uma transição precoce para o *catch up* estratégico. Isto é,

face às suas reconhecidas limitações, as novas propostas de valor são buscadas no âmbito de conjuntos articulados de empresas. Em tais casos, paradoxalmente, elas podem adiantar-se, ensaiando o *catch up* estratégico enquanto grandes empresas, protegidas por sua escala de operações e poder financeiro, se encontrariam ainda centradas no *catch up* produtivo. Esta possível precocidade guarda relação com a dianteira tomada (pelo menos desde os anos 70) por pequenas e médias empresas em certas regiões da Europa, enquanto a grande empresa hierárquica norte-americana ainda era percebida como a forma dominante de estruturação corporativa.<sup>19</sup>

Voltamo-nos agora para uma variante estratégica altamente peculiar, que foi recentemente referida como “grande salto para baixo”.<sup>20</sup>

Diferentes autores já trabalharam a questão do excesso de funcionalidades, em relação ao demandado pelos compradores, que a concorrência tende a induzir. A questão foi tratada através da idéia de que os ofertantes, ao sobrecarregar de atributos os produtos, criam situações de *overshooting*.<sup>21</sup>

Uma possível reação ao fenómeno do *overshooting* consiste na introdução de inovações que simplificam os produtos, introduzindo, no limite, rupturas na evolução dos respectivos mercados. É importante advertir que este tipo de mudança absolutamente não requer uma volta atrás tecnológica. Em muitos casos se trata, pelo contrário, de usar o que há de mais avançado para introduzir grandes mudanças simplificadoras.

No caso da economia brasileira, o tema aqui anunciado pode assumir uma grande relevância. Produtos de um padrão típico de mercados desenvolvidos de massa, quando aqui introduzidos, atingem preferencialmente as faixas A e B do mercado. É claro que mediante propaganda, e dada a inexistência de alternativas, consumidores das faixas C e D também ingressam nesses mercados. Mas, dada a baixa renda média do país, e a extrema desigualdade distributiva, é difícil negar que a classe C de consumidores e, com mais razão, a classe D, defrontam-se muitas vezes com produtos excessivamente qualificados para suas expectativas e para o seu poder aquisitivo.

Esta modalidade de *overshooting* pode ser indiretamente percebida pela proliferação espontânea de artigos simplificados, produzidos com matérias-primas substitutas, por empresas informais ou semi-informais. Amplos contingentes populacionais, relativamente marginalizados do consumo de produtos *standard*, encontram aí uma solução para o seu acesso ao mercado de produtos industrializados.

O caso brasileiro é ainda particularmente digno de nota, porque, às massas precariamente atendidas, contrapõe-se um vasto aparelho industrial, dotado de capacitação técnica e administrativa bastante elevada — e singu-

larizado pela flexibilidade demonstrada na superação de sucessivas situações críticas.

Face a este quadro, torna-se interessante a adoção de novas propostas de valor visando à introdução de produtos substitutos, que, sem necessariamente recorrer a matérias-primas de menor qualidade ou a regressões tecnológicas, sejam, além de muito mais baratos, eficazes em suas funcionalidades básicas. Na realidade, pode-se até mesmo recorrer ao que há de mais avançado, científica e tecnologicamente, como meio para alcançar as grandes mudanças simplificadoras pretendidas. Este é, genericamente falando, o sentido do “grande salto para baixo” anteriormente mencionado.

Uma excelente ilustração seria o *simputer* (de simples e computador), desenvolvido por cientistas da Índia, e prestes a ser lançado no mercado. É difícil exagerar o impacto potencial de um produto como este, que aceita comando oral (num país de numerosas línguas), e cujo preço de lançamento será inferior a US\$ 200.<sup>22</sup>

Mas não se pense que mudanças do tipo “salto para baixo” se limitam a casos excepcionais (como o que acaba de ser mencionado). Muito mais modestamente, a empresa Arvind Mills, numa estratégia de penetração nos mercados de baixo poder aquisitivo da Índia rural, lançou produtos como um kit reunindo tecido, zíper, rebites e instruções para costura, na convicção de que os camponeses o levariam a seus alfaiates (costume enraizado naquele mundo), para a “fabricação” de calças jeans.<sup>23</sup>

Em ambos os exemplos encontramos a tentativa de construção de autênticos novos mercados, acessíveis a massas que não têm acesso a produtos concebidos para mercados com poder aquisitivo médio equivalente ao dos grandes centros.

Duas importantes considerações podem ser aqui acrescentadas.

Primeiramente, poderíamos afirmar que a continuidade da revolução do consumo de massas no Brasil poderia ser revigorada de modo decisivo, e eventualmente concluída, caso uma parcela significativa das estratégias B tomasse o rumo dos “grandes saltos para baixo”.

A segunda consideração refere-se ao fato de que o mundo contemporâneo está profundamente marcado pela emergência de grandes nações, com dinamismo notável, e renda média bastante inferior à brasileira. Os destaques, obviamente, seriam China e Índia, sendo de notar-se a respeito deste último país que seu crescimento vem sendo consistentemente acelerado ao longo do tempo, já se encontrando em torno de 6% a.a. Não é preciso muito esforço para imaginar que aí existem mercados extraordinários para produtos do tipo aqui focalizados.<sup>24</sup>

Convém por fim frisar que o interesse potencial por este tipo de estratégia não tem por que se limitar a empresas de propriedade doméstica. Muito pelo contrário, o país, com seus atributos de tamanho de mercado e competência técnica, poderia, em princípio, sediar a sua experimentação (em concepção, produção, marketing, etc.) por parte das próprias multinacionais.<sup>25</sup>

## O *CATCH UP* ESTRATÉGICO EM PERSPECTIVA

Vimos anteriormente que um sério problema do *catch up* produtivo consiste em que as trajetórias dele resultantes têm um marcado viés pró-mercado doméstico. Mas isto não resulta, como poderia parecer à primeira vista, de um ajustamento dos produtos às peculiaridades do mercado interno. Como sabemos, eles foram basicamente *copiados*. O problema na realidade provém de que os mercados no exterior, para aqueles produtos, já se encontram saciados — e submetidos a brutal concorrência — o que não ocorre por aqui.

Por contraste com o que acaba de ser dito, uma das principais características do *catch up* estratégico consiste em que as empresas, ao desenvolver a sua (nova) proposta de valor, têm em conta, agora sim, as peculiaridades reveladas, ou meramente presumidas, do mercado com que se defrontam. A partir daí, cultivam uma identidade diferenciada, e definem, em maior ou menor medida, os seus próprios espaços.

Somos assim levados a uma interessante questão.

Admitamos que as novas estratégias (e, com elas, as novas propostas de valor) derivem de cuidadosa avaliação das características próprias do mercado doméstico. Elas portanto representam, na medida em que tenham êxito, um ajustamento fino e diferenciado, entre capacitação (das empresas) e perfil de mercado. Se assim é, as novas estratégias (na medida em que concebidas tendo em vista especificidades do contexto doméstico) acentuariam (!) o viés pró-mercado interno acima referido.

Há, no entanto, pelo menos duas razões para se pensar que assim não seja. Primeiramente, a originalidade desenvolvida no plano interno possivelmente não deixa de sê-lo no mercado externo. Resta evidentemente saber em que medida este se mostra receptivo às diferenças construídas em

função do mercado doméstico. Mas aqui entra uma segunda ponderação: a originalidade foi em princípio *construída* e, em maior ou menor medida, o próprio mercado também o foi. Há, portanto, que voltar a mobilizar as (mesmas) funções desenvolvidas para efeitos do *catch up* estratégico, visando diferenciar (especificar) o posicionamento no mercado internacional.<sup>26</sup> E com o mesmo fim: afinal, o que se busca é, sempre, escapar ao massacre a que são submetidos aqueles que nada oferecem de peculiar e ajustado às características do mercado — e, portanto, nenhum poder de mercado possuem.

Quanto aos (novos) ganhos de produtividade, seu destino no *catch up* estratégico tende a ser profundamente diverso do anteriormente ocorrido. É bem verdade que estes avanços ainda poderiam se traduzir, parcialmente pelo menos, em novas reduções de preços — o que caracteriza um certo grau de “derrame” para o mercado destes ganhos. Há no entanto que destacar que parte substancial da receita adicionalmente gerada (as rendas diferenciais) beneficiaria os próprios integrantes das empresas, caracterizando-se com isto um regime de apropriação (parcialmente) fechada dos ganhos de produtividade. Excetua-se, evidentemente, o caso dos grandes saltos para baixo antes caracterizados. Neles, porém, presume-se que os saltos de produtividade sejam de tal monta que a brusca redução de preços possa coexistir com a melhoria tanto dos retornos do capital quanto da remuneração do trabalho.

Para muitos, a hipótese de uma nova rodada de estratégias associa-se, imediatamente, ao aumento dos níveis de conhecimento embutidos nas práticas das empresas, bem como nos produtos por elas produzidos. Isto tende a ser verdade, e, neste caso, significa um importante passo no caminho que leva à economia do conhecimento. Mas essa leitura possivelmente não percebe a riqueza do fenômeno em pauta.

A questão-chave é que o *catch up* estratégico marca o ingresso num novo regime de apropriação dos resultados do progresso das empresas. Para o Brasil, isto significa, em última análise, a redefinição dos mecanismos capazes de gerar um moderno mercado de massas. Por contraste com o momento anterior (anos 90), a ampliação de mercados não mais se baseia unicamente na redução de preços, mas passa também a depender da criação de empregos com bons salários.

Para a sociedade, o grande significado seria a multiplicação de empresas capazes de pagar bons salários, sem prejuízo de bons retornos para o capital. Explica-se: o retorno e os salários estariam agora lastreados em rendas decorrentes dos prêmios (livremente) concedidos pelo mercado às empresas.

Tratando de colocar em perspectiva as idéias centrais deste trabalho, utilizaremos o Gráfico 5, através do qual buscamos chamar a atenção para três dimensões do crescimento de uma economia industrial retardatária.

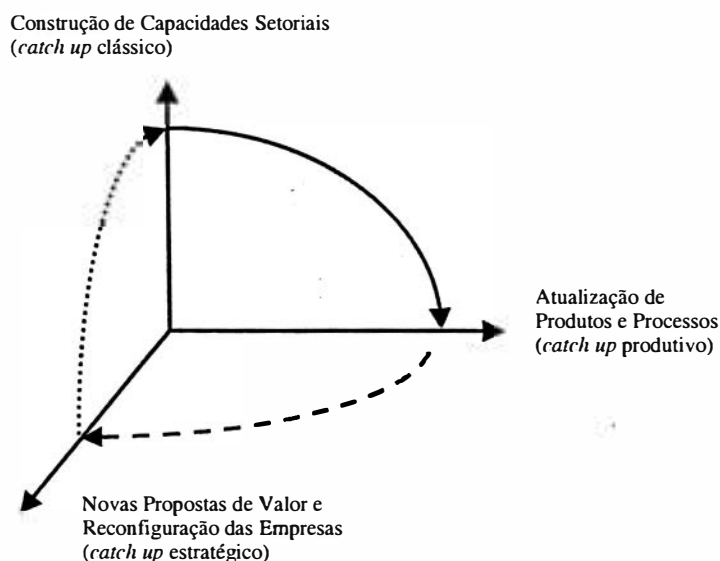
A primeira consiste na construção de capacidade produtiva. Através dela o país busca implantar, setor por setor, uma estrutura produtiva: é o *catch up* clássico, verificado no Japão, na Coréia, bem como no Brasil entre, digamos, 1947 e 1980.

A segunda dimensão (assinalada pelo gráfico no eixo horizontal) corresponde a uma situação em que se busca aumentar a eficiência das operações em geral, o que requer a atualização de processos e produtos. Os cortes e a reorganização levados a cabo na primeira metade dos anos 90, e o *catch up* produtivo que a eles se segue, caracterizam uma experiência altamente peculiar de crescimento industrial ao longo deste eixo. O esforço de formação de capacidade tem, no caso, uma importância secundária.<sup>27</sup>

O movimento de *catch up* estratégico, centrado em novas e originais propostas de valor e associado à reconfiguração das estruturas empresariais, constitui a terceira dimensão.

### GRÁFICO 5

#### DIMENSÕES DO CRESCIMENTO DE UMA ECONOMIA INDUSTRIAL RETARDATÁRIA



Três sumárias observações serão aqui acrescentadas, a propósito da visão contida neste Gráfico 5. Primeiramente, assim como se migrou do eixo vertical para o horizontal nos anos 90, seria bastante desejável que a indústria brasileira migrasse, em massa, para o terceiro eixo de crescimento. Não nos cabe dúvida de que diversas empresas já estão transitando para esta fase — mas não caberia aqui tentar avaliar o alcance deste fenômeno (e nem tampouco estaríamos preparados para tal).

À medida em que a migração para a terceira dimensão se mostre exitosa, voltaria a ganhar peso a construção de capacidade. Um movimento desta ordem, por sua vez, levaria de volta ao eixo vertical, configurando-se o surgimento de um autêntico novo ciclo de crescimento.

Por fim, e como se depreende do presente trabalho, as profundas mudanças verificadas desde 1990 refletem, essencialmente, as decisões tomadas pelas empresas, face a um ambiente percebido como definitivamente alterado. Isto significa que as políticas contaram — até o presente — antes como detonadoras do processo que como orientadoras das decisões. Para avaliar como será daqui por diante — e ingressar na discussão da agenda de políticas públicas compatível com o fomento ao *catch up* estratégico — o primeiro passo seria reconstituir o ocorrido, e imaginar o que possivelmente há pela frente. Afinal, como deve ter ficado claro, estamos diante de uma experiência profundamente original — e decerto muito diversa das intenções daqueles que detonaram o processo.

## NOTAS

1 Esta seção resume considerações tratadas em Castro, A. B., “A reestruturação da indústria brasileira nos anos 90: uma interpretação, in *Revista de Economia Política*, julho/setembro de 2001.

2 Esta peculiaridade brasileira decorre, em boa medida, de aspectos herdados do processo de substituição de importações. Cf. Castro, 2001, op. cit.

3 Por proposta de valor entenda-se, essencialmente, o conjunto de atributos através dos quais se pretende levar o consu-

midor a escolher o produto oferecido. Estes atributos incluem tanto os benefícios como os custos para o cliente. Cf., entre outros, Kotler, P., *Marketing para o século XXI*, São Paulo, Futura, 1999.

4 Advirta-se que em determinados casos a modernidade fabril não foi perdida, neste país, ao longo da chamada década perdida. Ilustram essa ponderação tanto empresas de segmentos tecnologicamente estáticos quanto aquelas cuja cultura sempre foi marcada pela grande

- ênfase na fabricação e na excelência operacional.
- 5 Cf. Sturgeon, T., *Turnkey production networks: A new American model of industrial organization?*, Cambridge, MA, Working Paper 92A, Center for Technology and Industrial Development, MIT, agosto de 1997.
  - 6 Inspirado na “Curva de Valor da Indústria”, presente em Bartlett, C. A. e Ghoshal, S., “Going global: lessons from late movers”, in *Harvard Business Review*, março/abril de 2000.
  - 7 As mini-usinas de aço constituem boa ilustração do que acaba de ser dito. Vide a propósito Leonard-Barton, D., *Wellsprings of Knowledge*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1995.
  - 8 Em automóveis, por exemplo, havia no Brasil, em 1994, uma relação de onze habitantes por veículo, enquanto na Argentina e no México esta razão era de seis e oito, respectivamente.
  - 9 Ver adiante as considerações acerca do “potencial de geração de rendimentos” das estratégias.
  - 10 Nem sequer a desvalorização de 1999 (em mais de um sentido excepcionalmente exitosa, e de uma magnitude jamais cogitada) foi capaz de corrigir a fragilidade externa da economia. Sem desenvolver a proposição, insistimos que um importante ingrediente da referida fragilidade provém da opção estratégica feita pelas empresas (especialmente) na segunda metade dos anos 90. Cabe também chamar a atenção para o fato de que o governo, e aqueles que com ele se alinhavam, eram otimistas em relação às mudanças em curso. Acreditavam, basicamente, que os aumentos de produtividade que estavam sendo registrados, ao elevar a competitividade das empresas, permitiriam corrigir (em tempo), as dificuldades surgidas no relacionamento da economia com o exterior. Já os seus críticos, não admitindo a ocorrência de substanciais melhorias na esfera microeconômica, acreditavam que tanto do ponto de vista das empresas, quanto no que toca ao Balanço de Pagamentos, o país ia mal. Corretos no que concerne a esta última percepção, os críticos não se davam conta da intensidade e relevância das mudanças em curso nas empresas. Uma discussão preliminar do tema pode ser encontrada em Castro, A. B., “O lado real do Real: o debate e algumas surpresas”, in Magalhães, J. P. A., Mineiro, A. e Elias, J. A. (orgs.), *Vinte anos de política econômica*, Rio de Janeiro, Contraponto-Corecon/RJ, 1999.
  - 11 Por outro lado, é evidente que o rendimento potencial de uma estratégia não é o mesmo para diferentes economias. Fatores histórico-estruturais, como, por exemplo, uma duradoura atrofia do crédito, ao colaborar para a contenção crônica da demanda, resultam numa autêntica fome de manufaturas — que beneficia, em princípio, a capacidade de geração de rendimentos de uma estratégia como o *catch up* produtivo. Este tipo de condicionamento maior está incorporado no perfil da curva logística do Gráfico 2. O que permanece excluído, por razões óbvias, são as variações decorrentes de diferentes estados conjunturais da economia.
  - 12 Inspirado na representação gráfica de “inflexão estratégica” de Grove, A., *Only the paranoid survive*, Nova York, Currency/Doubleday, 1996.
  - 13 Os registros acerca do aumento de produtividade durante os anos 90 tornaram-se objeto de um debate. Não cabe dúvida, contudo, que o aumento da produtividade verificado em toda extensão da década foi extremamente rápido, situando-se entre o mínimo assinalado pelas contas nacionais (5, % a.a.) e o máximo registrado pela PIM do IBGE (8,0% a.a.). Veja-se, a esse respeito, a tese de Carvalho, P. G., *As causas do aumento da produtividade da indústria brasileira nos anos 90*, Rio de Janeiro, Instituto de Economia, UFRJ, 2000.
  - 14 Revista *Exame*, 24 de agosto de 1997.
  - 15 Sobre o conceito de inflexão estratégica, cf. Grove, 1996, op. cit.
  - 16 Sobre a disponibilidade de *benchmarks* para os processos de negócio nas funções corporativas superiores, cf. Eisenhardt, K. e Martin, J. A., “Dynamic capabilities: what are they?”, in *Strategic*

- Management Journal*, outubro/novembro de 2000.
- 17 Grove (1996, op. cit.) faz a mesma observação ao discutir a perspectiva de inflexão estratégica na trajetória de uma empresa.
  - 18 Nelson, R. "Why do firms differ and how does it matter?", in Rumelt, R., Schendel, D. e Teece, D. J., *Fundamental issues in strategy*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1994.
  - 19 Uma panorâmica das tendências no que toca a esta temática, inclusive no Brasil, pode ser encontrada em Cassiolato, J. E. e Lastres, H. M. M. (orgs.), *Arranjos & sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*, Seminário Internacional, dois volumes, Rio de Janeiro (mimeo.), setembro de 2000.
  - 20 Christensen, C. M. , Craig, T. e Hart, S., "The Great Disruption", in *Foreign Affairs*, p. 80-95, março/abril de 2001. Este tipo de estratégia também é conhecido na literatura de marketing, em uma denominação genérica, como se diferenciar por oferecer "menos por muito menos". Cf. Kotler, P., 1999, op. cit.
  - 21 Christensen, C. M., *The innovator's dilemma*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1997.
  - 22 <http://www.simputer.org/press/what.html>
  - 23 Dawar, N. e Frost, T., "Competing with Giants: survival strategies for local companies in emerging markets", in *Harvard Business Review*, março-abril, 1999.
  - 24 Algumas considerações nesse sentido foram pioneiramente feitas por Kanitz, S., in *O Brasil que dá certo — o novo ciclo de crescimento 1994-2005*, São Paulo, Makron Books do Brasil, 1994.
  - 25 Idéia similar é apontada como vetor obrigatório de evolução das Corporações Transnacionais, por Prahalad, C. K., "The end of corporate imperialism", in *Harvard Business Review*, julho-agosto, 1998.
  - 26 No caso de empresas com elevado coeficiente de exportação, a busca da originalidade deveria obviamente ter em conta, desde o primeiro momento, características de ambos os contextos (doméstico e internacional).
  - 27 As exceções ficariam por conta de mercados excepcionalmente reprimidos durante a fase histórica precedente (automóveis seria a melhor ilustração), ou do surgimento de inovações radicais tais como o telefone celular.

Como vão o **Fórum Nacional**  
**Desenvolvimento**  
**e a Democracia**  
**no Brasil?**

- Política econômica e desenvolvimento
- Os fundamentos da economia e a viabilidade do crescimento sustentado
- As aberturas às importações e ao capital estrangeiro: desnacionalização?
- As estratégias empresariais para competir no mercado global
- A Internet e suas implicações econômicas
- A democracia brasileira e seus desafios

ISBN 85 - 03 - 00706 - 1



9 788503 007061

**JOSÉ OLYMPIO**  
E D I T O R A