



**CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA GRÁFICA DA BAHIA:
UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO PARQUE GRÁFICO DA RMS –
REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR**

**COMPETITIVENESS CONDITIONS OF THE PRINTING INDUSTRY OF BAHIA: AN
ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF THE PRINTING INDUSTRY OF RMS - THE
METROPOLITAN REGION OF SALVADOR**

**CONDICIONES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE LA IMPRESIÓN DE BAHIA:
UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INDÚSTRIA DE LA IMPRESIÓN DE LA RMS -
REGIÓN METROPOLITANA DE SALVADOR**

Carolina de Andrade Spinola, Dra.

Universidade Salvador/Brazil
carolina.spinola@unifacs.br

Noelio Dantasle Spinola, Dr.

Universidade Salvador/Brazil
dantasle@uol.com.br

Hélio Ponce Cunha, MSc.

Universidade Salvador/Brazil
Universidade Estadual de Feira de Santana/Brazil
helioponce@gmail.com

RESUMO

Neste artigo, objetivamos analisar as condições de competitividade da indústria gráfica baiana. Descrevemos o perfil das empresas do setor e comparamos alguns de seus indicadores com os apresentados por concorrentes na região Nordeste e no Brasil. Para tanto, inicialmente apresentamos um breve referencial teórico sobre competitividade enfatizando a descrição do modelo de análise utilizado, o modelo do Diamante Nacional de Michael Porter. A parte empírica consistiu em uma abordagem quantitativa e qualitativa, pois se utilizou tanto de dados estatísticos, que serviram para a determinação do perfil das empresas que constituem o parque gráfico, como da técnica de entrevistas direcionadas para a coleta de depoimentos, opiniões, críticas e sugestões dos empresários / dirigentes do setor estudado. Através da pesquisa realizada encontrou-se realidades bem distintas no interior da indústria, em que empresas dotadas de tecnologia de última geração em impressão e acabamento competem com pequenas gráficas ainda adeptas de tipografia. O estudo mostrou, através das informações analisadas que o nível de competitividade da indústria gráfica baiana pode ser considerado como insatisfatório.

Palavras-chave: Indústria Gráfica; Competitividade; Bahia.

ABSTRACT

In this article, we analyze the competitiveness of the printing industry of Bahia. Some characteristic of the companies in the industry are described and its indicators compared with those presented by competitors in the Northeast and in Brazil. Therefore, we initially present a brief theoretical framework on competitiveness emphasizing the description of the model of analysis used, the model of Michael Porter's National Diamond. The empirical part consisted of a quantitative and qualitative approach, it was used both statistical data, which served to determine the profile of companies within the printing industry, as the technique of directed interviews to collect testimonials, opinions, criticisms and suggestions of entrepreneurs / managers of the studied sector. Through the survey it was found very different realities within the industry, in which companies with the latest technology in printing and finishing compete with small yet adept graphic typography. The study showed, through the information analyzed that the level of competitiveness of the Bahia's printing industry can be regarded as unsatisfactory.

Keywords: Printing Industry; Competitiveness; Bahia.

RESUMEN

En este artículo, se analiza la competitividad de la industria de la impresión de Bahía. Se describe el perfil de las empresas de la industria y algunos de sus indicadores en comparación con los presentados por la competencia en el resto del país y en el Brasil. Por lo tanto, inicialmente presentamos un breve marco teórico sobre la competitividad haciendo hincapié en la descripción del modelo de análisis utilizado, el modelo de Diamond Nacional de Michael Porter. La parte empírica consiste en una aproximación cuantitativa y cualitativa, se utiliza tanto los datos estadísticos, lo que sirvió para determinar el perfil de las empresas dentro de la industria de la impresión, como la técnica de entrevistas dirigidas a recoger testimonios, opiniones, críticas y sugerencias de los empresarios / gerentes del sector estudiado. A través de la encuesta se encontraron realidades muy diferentes dentro de la industria, en la que las empresas con la última tecnología en impresión y acabado compiten con pequeñas empresas aún adeptas de la tipografía. El estudio mostró, a través de la información analizada que el nivel de competitividad de la industria de la impresión de Bahía puede ser considerada como insatisfactoria.

Palavras clave: Indústria de la Impresión; Competitividad; Bahia.

1 INTRODUÇÃO

As contínuas transformações que atingem o ambiente de negócios nas últimas décadas, impulsionadas pelas mudanças tecnológicas e pela pulverização das fronteiras entre os mercados nacionais e regionais, tiveram como consequência a ampliação e modificação do entendimento tradicional que se tinha sobre competitividade. Antes, restrita a uma questão de preços, custos (especialmente de mão-de-obra) e de taxas de câmbio, a análise da competitividade, na atualidade, passou a agregar uma série de outras variáveis, dentre as quais a capacidade das empresas de entender a estrutura da indústria em que competem e a sua competência para estabelecer estratégias adequadas a esse cenário competitivo; sua eficiência produtiva e potencial de inovação e, em muitos casos, as condições disponíveis na região ou país em que ela escolheu se localizar.

As teorias modernas sobre competitividade estão baseadas na idéia central de que é a combinação entre as competências empresariais e as condições competitivas favoráveis disponíveis nos âmbitos local e/ou regional que favorecem e estimulam a criação de vantagens competitivas.

Estudos mais recentes passaram a considerar a importância do ambiente onde atuam as empresas, os fatores locais e suas especificidades, destacando, cada vez mais, não apenas os fatores monetários, mas fatores como capital humano, fatores técnicos e culturais, rivalidade e relacionamento entre firmas, presença de instituições de apoio, entre outros, como importantes determinantes da competitividade. (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Este artigo é fruto de uma pesquisa sobre a indústria gráfica da Bahia, realizada pelos autores, entre 2010 e 2012, analisando as condições de competitividade deste mercado, tendo em vista os seguintes fatores: a) Condições da concorrência intra-industrial, no mercado baiano; b) Ameaças decorrentes da concorrência externa e de entrantes potenciais; c) Ameaças decorrentes da competição substituta e d) Ameaças decorrentes da competição institucional e das políticas públicas adotadas para o setor.

A pesquisa que origina o presente artigo assumiu características quantitativas e qualitativas, pois se utilizou tanto de dados estatísticos, que serviram para a determinação do perfil das empresas que constituem o parque gráfico, como da técnica de entrevistas direcionadas para a coleta de depoimentos, opiniões, críticas e sugestões dos empresários / dirigentes do setor estudado.

A primeira etapa da investigação consistiu em uma busca de informações em fontes secundárias de pesquisa, sendo de grande valia o “Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil” da Associação Brasileira da Indústria Gráfica - ABIGRAF. O referencial teórico de análise revisitou os trabalhos de Porter (1989 e 1991), Coutinho e Ferraz (1995), Haguenaer (1989), tendo sido escolhido, para a análise, o modelo do “Diamante Nacional” de Michael Porter.

Na etapa seguinte, procedeu-se à elaboração dos instrumentos de coleta de dados que seriam utilizados na pesquisa de campo, partindo-se de uma adaptação do modelo teórico escolhido. A coleta empírica, a partir das fontes primárias, utilizou-se de duas ferramentas distintas: um questionário estruturado, com 67 questões, encaminhado às gráficas cadastradas no Sindicato das Indústrias Gráficas no Estado da Bahia (SIGEB) e um roteiro de entrevistas, desestruturado, aplicado a uma amostra selecionada de 19 gráficas e entidades relacionadas ao setor.

A amostragem dos representantes das instituições foi do tipo não-probabilístico intencional, uma vez que se desejava focar o objetivo de pesquisa com os potenciais detentores das informações mais relevantes (KIDDER, 1987).

Em um terceiro momento, com base nas informações tabuladas e analisadas obtidas com os instrumentos aplicados, e tendo por linha condutora o modelo teórico escolhido, foi traçado um panorama da indústria gráfica da Bahia e suas condições de competitividade, que será apresentado nas considerações finais.

O artigo está dividido em quatro partes, além desta Introdução. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico associado ao modelo de análise escolhido; na segunda parte, traz-se o perfil da indústria gráfica baiana; a terceira seção destina-se à análise das condições de competitividade e, em seguida, faz-se as considerações finais do estudo.

2 A COMPETIÇÃO SOB A ÓTICA DO MODELO DO “DIAMANTE NACIONAL”

Michael Porter, em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações” introduziu um modelo teórico que permite analisar porque alguns países/regiões são mais competitivos que outros, em determinadas atividades econômicas. Esse modelo se tornou conhecido como “Diamante Nacional”. Ele sugere que a região em que uma empresa está sediada tem uma grande importância na determinação do nível de vantagem que ela poderá auferir sobre seus concorrentes em uma escala global. Essa região natal, que pode ser uma cidade, estado, região ou país, a depender da escala de análise, fornece fatores básicos que impulsionam ou dificultam a trajetória das empresas que nela se situam. Porter identifica quatro principais elementos de análise:

- a) A estratégia, estrutura e nível de rivalidade das empresas concorrentes locais;
- b) Indústria correlata e de apoio, que engloba todos os fornecedores do negócio e outras atividades empresariais que possam ser simbióticas em relação ao setor analisado;
- c) Condições de fatores - os fatores naturais, humanos, físicos e infra-estruturais;
- d) E a composição da Demanda local.

Além desses determinantes básicos, o modelo considera duas variáveis externas, mas igualmente influentes. A primeira é denominada de “Acaso”, que engloba as contingências ou acontecimentos fora do

controle das empresas e a segunda, “Governo”, que ao agir sobre o sistema pode contribuir para o aumento ou diminuição da capacidade de competição de suas empresas.

O “Diamante Nacional” é um sistema mutuamente fortalecedor, onde o efeito de um determinante é dependente do estado dos outros e onde cada um deles, isolados ou em conjunto, cria o contexto no qual as empresas nascem e competem criando a vantagem competitiva.

A ponta do “Diamante” representada pela “Estratégia, estrutura e rivalidade” dos concorrentes corresponde à análise do ambiente em que as empresas surgem, da forma como são organizadas e administradas e, também, do nível de competição existente entre elas. Um ambiente em que a competição é acirrada é mais profícuo e positivo para o sucesso global das empresas.

O item denominado de “Indústria Correlata e de Apoio” engloba duas variáveis importantes: 1. Por indústria correlata se entende o conjunto de empresas que desenvolvem atividades complementares à do setor estudado ou que, mesmo não sendo complementares, compartilham etapas da mesma cadeia produtiva. Esse é o caso das indústrias que são baseadas em uma mesma fonte de matéria-prima ou compartilham o mesmo modal de distribuição. A existência de uma impulsiona, através do estabelecimento de alianças estratégicas, a atuação da outra. 2. Já a Indústria de Apoio, refere-se à existência ou não de uma cadeia de fornecimento qualificada disponibilidade de fornecedores locais de qualidade.

No item “Condição de Fatores”, a situação de uma região em relação a fatores produtivos como mão-de-obra (custo e qualificação), disponibilidade de infra-estrutura, disponibilidade de recursos naturais (clima, condições do solo, etc), de conhecimento (instituições de pesquisa e tecnológicas de apoio) e de capital (disponibilidade de poupança local para investimento) pode proporcionar uma base sólida para o desenvolvimento das atividades produtivas, a depender dos fatores que sejam mais necessários para cada uma delas em particular, e possibilitar um ponto de partida importante para a construção de vantagens mais avançadas.

Nas “Condições de Demanda” descreve-se a configuração da demanda local pelos produtos e/ou serviços providos pelo setor analisado. A demanda doméstica, segundo o modelo adotado, influencia o comportamento das empresas e pode pressionar a sua busca por competitividade e inovação. No modelo do Diamante Nacional, a demanda doméstica é determinada por três características básicas: sua composição (tamanho, nível de segmentação e exigência), sua taxa de crescimento e a sua capacidade de antecipar e/ou de influenciar no surgimento de novas tendências relacionadas com a indústria. Para o autor, quanto mais exigente e capaz de pressionar as empresas locais por qualidade e produtividade for um conjunto de consumidores domésticos, mais positivamente eles impactarão na competitividade dessa indústria.

3 PERFIL DA INDÚSTRIA GRÁFICA DA BAHIA COM FOCO NAS UNIDADES DE ANÁLISE

Para traçar o perfil da indústria gráfica baiana, se fez necessário uma contextualização dessa indústria em relação à sua representatividade na Região Nordeste e no âmbito nacional. Dados obtidos através de consultas ao “Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil” referente ao ano de 2009, publicado pela ABIGRAF (Associação Brasileira da Indústria Gráfica) e ao “Guia Industrial do Estado da Bahia - 2009/2010” publicado

pela FIEB (Federação das Indústrias do Estado da Bahia), permitiram algumas constatações, conforme será evidenciado abaixo.

No âmbito nacional, a região Sudeste concentra 53,81% da atividade gráfica do Brasil, com forte influência da participação do estado de São Paulo, com 33,59% do parque gráfico nacional. O Nordeste aparece na terceira colocação, com 12,55%, atrás da região Sul (23,27%). Individualmente, os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná são os mais representativos.

A Bahia possui o parque gráfico mais numeroso do Nordeste e, no cômputo geral, ocupa a 6ª colocação, com 3,36% das empresas.

Ainda no tocante à representatividade da indústria gráfica baiana, a tabela 1 abaixo, traça um comparativo em que se percebe que a representatividade numérica não se faz acompanhar por uma maior importância econômica. Enquanto a indústria gráfica baiana abriga 26,77% das empresas da região Nordeste, a mesma é responsável por apenas 16,70% do faturamento setorial e por 8,62% do volume de papel convertido, o que demonstra menor escala de operação e, por consequência, uma maior capacidade ociosa das empresas locais.

Tabela 1 – Principais indicadores da Indústria Gráfica baiana, nordestina e nacional (2008)

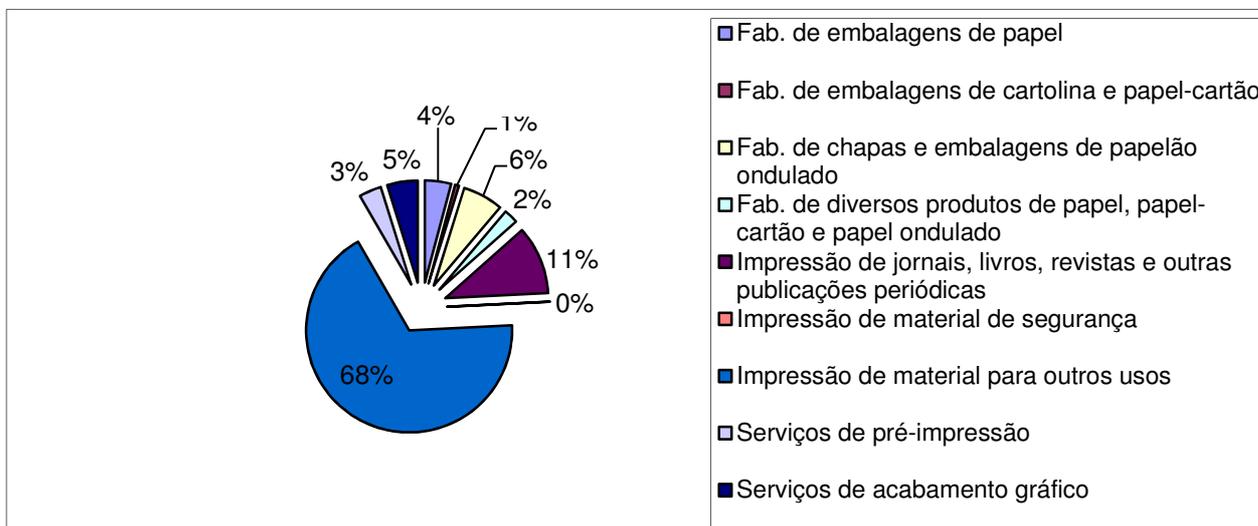
Indicadores	Brasil (A)	Nordeste (B)	(B)/(A)	Bahia (C)	(C)/(A)	(C)/(B)
Unidades Produtivas	20.295	2.547	12,54	682	3,36	26,77
Mão-de-obra direta	276.731	27.108	9,79	6.080	2,20	22,42
Consumo de papel (em toneladas)	6.520.000	344.487	5,28	29.706	0,45	8,62
Faturamento (em milhões de R\$)	23.100	1.700	7,36	284	1,23	16,70

Fonte: Elaboração Própria com base em ABIGRAF(2009)

No contexto da economia do Estado, o faturamento da indústria gráfica representava algo em torno de 2% do faturamento da indústria de transformação, considerando-se os anos de 2007 e 2008. Essa participação é maior que a verificada no contexto nacional, onde, segundo a ABIGRAF (2009), o faturamento total do setor representava 1,5% do faturamento do segmento da indústria de transformação, em 2008.

O Guia Industrial do Estado da Bahia, edição de 2009/2010, publicado pela FIEB, traz o cadastro de 314 empresas gráficas, distribuídas da seguinte forma de acordo com o seu segmento de atuação (Figura 1):

Figura 1 – Bahia - Distribuição das empresas gráficas por segmento

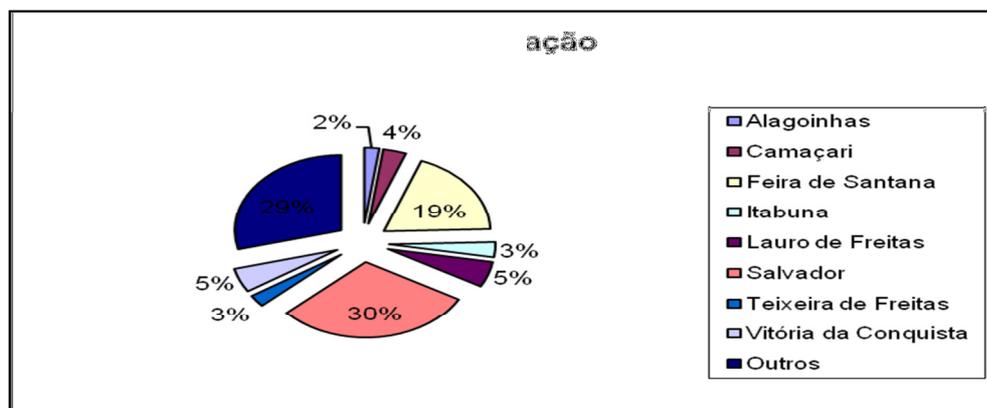


Fonte: FIEB (2010)

Da análise do gráfico acima, percebe-se uma predominância marcante do segmento de “Impressão de material para outros usos” (68%). A “fabricação de embalagens de papelão e papel-cartão” corresponde a 11% (somando-se todos os seus subtipos), assim como a “Impressão de jornais, livros, revistas e outras publicações periódicas”. As atividades de pré-impressão e acabamento correspondem a 3% e 5% das empresas, respectivamente.

Tendo em vista o seu papel de atividade de apoio às demais atividades econômicas, a distribuição geográfica da indústria gráfica baiana também obedece á ordem econômica estabelecida, com uma maior concentração de empresas nos maiores municípios do Estado, embora se encontre bastante pulverizada. Salvador detém 30% do total de empresas, seguida de Feira de Santana com 19%, conforme pode ser visto na figura 2 abaixo.

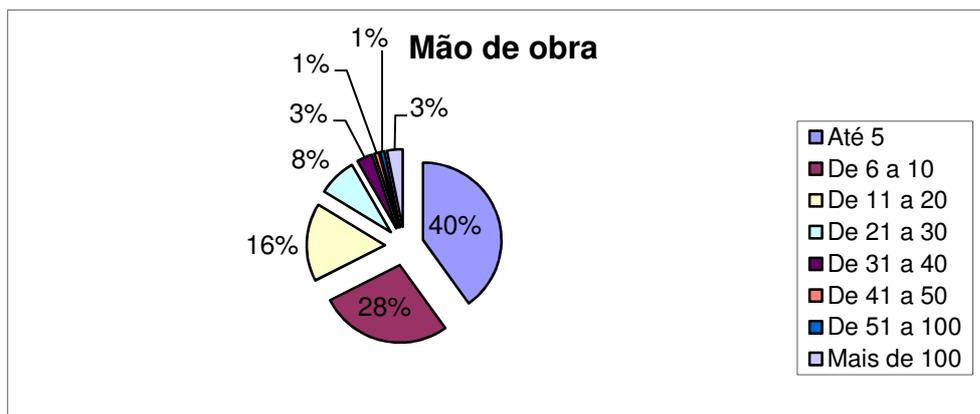
Figura 2 – Bahia - Distribuição das empresas gráficas por localização



Fonte: FIEB (2010)

Em relação à quantidade de empregos gerados por essas empresas (figura 3), percebe-se tratar-se, predominantemente, de micro ou pequenas atividades empresariais, com 40% do universo compreendido pelo Guia possuindo até 5 funcionários contratados e, 68%, menos de 10.

Figura 3 – Bahia – Distribuição das empresas gráficas por quantidade de funcionários contratados



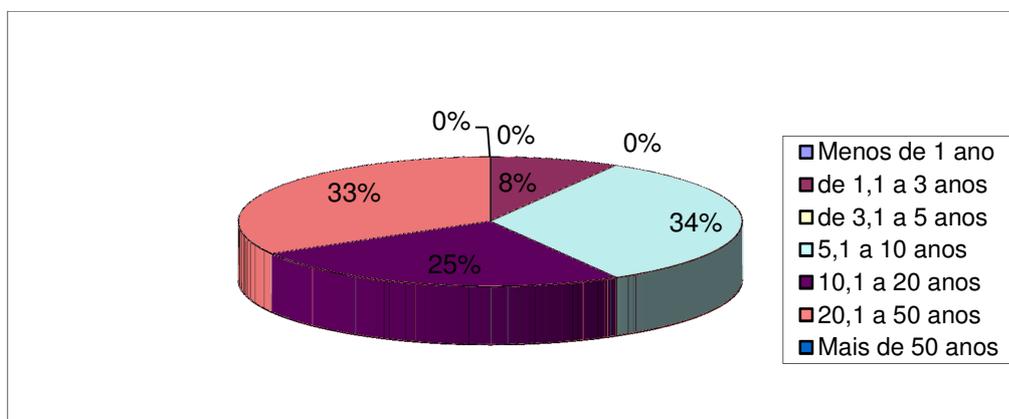
Fonte FIEB (2010)

3.1 Resultados do Estudo Empírico: análise do objeto da pesquisa

Como mencionado na introdução deste texto, a primeira parte do estudo empírico se constituiu na aplicação de questionários em empresas que se enquadravam no perfil da pesquisa. Após tabulação e análise das informações, foram obtidos os resultados demonstrados a seguir.

As empresas pesquisadas, em relação ao tempo de existência, distribuem-se de maneira equilibrada entre as faixas situadas entre os 5 e os 50 anos, conforme a figura 4a seguir:

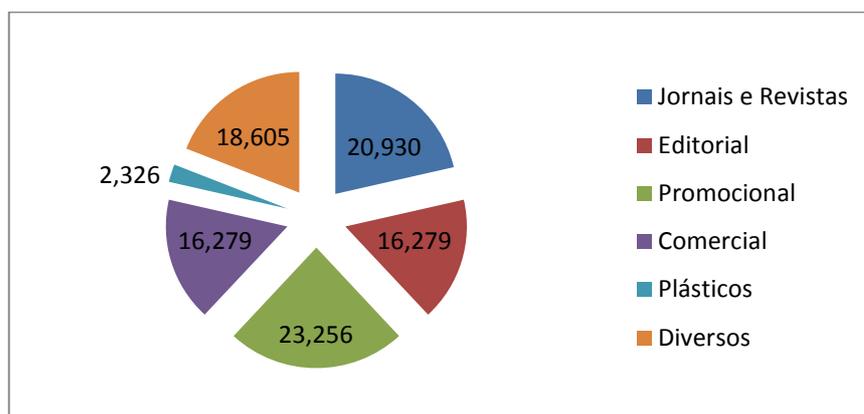
Figura 4 – Distribuição da amostra da pesquisa por tempo de constituição



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Metade das empresas pesquisadas estão situadas em Salvador, mas também compõem a amostra empresas de Lauro de Freitas (16,67%), Camaçari (16,67%), Feira de Santana (8,33%) e Valença (8,33%). O segmento promocional se destaca entre as áreas de atuação das empresas, com 23,26% dos pesquisados, seguido da impressão de jornais e revistas, 20,93%, conforme figura 5 abaixo.

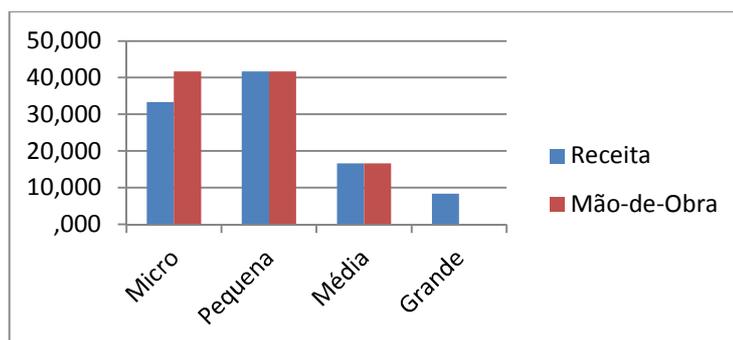
Figura 5 – Distribuição da amostra por segmento de atuação



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Quanto ao porte das empresas, quando analisado pelo critério da receita (faturamento anual inferior a R\$ 2.400.000,00) há um predomínio das organizações de pequeno porte; já quanto ao critério da mão-de-obra, prevalecem as microempresas, tendo em vista o número de vagas oferecido pelas mesmas não ser significativo (Figura 6).

Figura 6 – Porte das empresas segundo os critérios da receita e da M.O. (Em %)

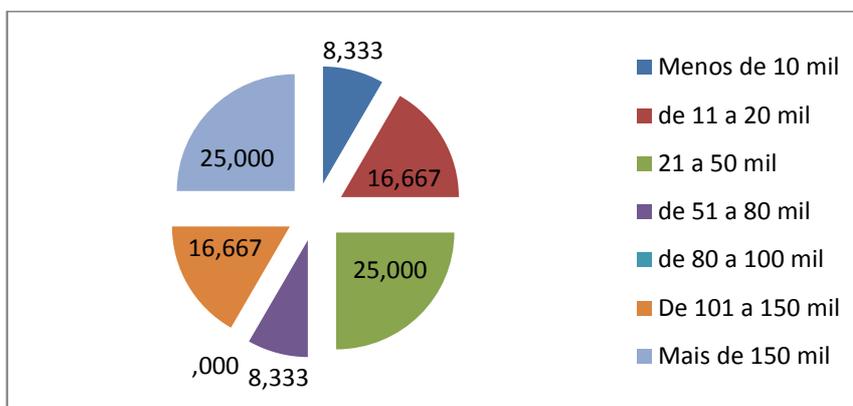


Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

As empresas se caracterizam como iniciativas isoladas (83,33%), nenhuma delas possui filial. A administração é majoritariamente exercida pelos próprios proprietários (83,33%) e a quantidade de sócios oscila entre dois e três (50% e 33,33%). A presença masculina é hegemônica (91,67%) e o nível de instrução intermediário, com a predominância de pessoas com o curso médio completo ou o curso superior incompleto.

A distribuição do faturamento médio mensal da amostra pesquisada foi bastante diversificada, com uma pequena predominância da faixa entre R\$ 21 mil e R\$ 50 mil (Figura 8), variando entre R\$ 5 mil para a menor empresa e R\$ 1,5 milhão para a de maior porte.

Figura 7 – Faturamento médio mensal das empresas da amostra



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

O caráter predominante de micro e pequenas empresas da amostra pesquisada torna-se ainda mais visível com a constatação de que 63% das mesmas empregam, no máximo, 20 pessoas. A grande maioria da força de trabalho é fixa, com 58,34% dos entrevistados alegando não fazerem uso de mão-de-obra temporária de nenhuma natureza.

Quanto à evolução das contratações, apenas 27,27% relataram ter sofrido uma diminuição em relação à quantidade de colaboradores que possuía na data da abertura. Todavia, 45,45% alegam já ter tido um corpo funcional mais numeroso do que o atual, fato que expressa a existência de melhores dias no passado recente da atividade.

Com base nas informações acima demonstradas, percebe-se uma indústria gráfica é distribuída conforme as demais atividades econômicas da Bahia, atuando com mais força e mais estrutura nos grandes centros urbanos ou regiões com maior estrutura, principalmente, empresarial. Cabe ressaltar que o perfil da indústria gráfica baiana aqui traçado corrobora as informações trazidas pelos demais estudos e bancos de dados pesquisados.

4 CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA GRÁFICA DA BAHIA

Nesta seção, buscou-se interpretar os dados coletados através de uma análise fundamentada no modelo teórico do Diamante Nacional de Michael Porter (1989), adaptando-se para o universo competitivo da indústria gráfica baiana os parâmetros utilizados nessa teoria. Foram considerados na análise os principais vértices do “Diamante” da indústria gráfica (Condições de Fatores, Condições de Demanda, Indústria Correlata e de Apoio e Estratégia, Estrutura e Rivalidade).

4.1 Condições de fatores

Nesse primeiro vértice do modelo considerou-se como variáveis importantes para a análise os Recursos Humanos, de Capital, de Conhecimento e a Infraestrutura, conforme descrito a seguir:

4.1.1 Recursos Humanos

Conforme Porter (1989, p.90-1), “[...] a quantidade, a qualificação e o custo da mão-de-obra utilizada na indústria é um dos pontos relevantes a serem analisados nas condições de fatores”. A análise da disponibilidade, ou seja, da quantidade, está atrelada ao nível de qualificação. O setor gráfico requer uma mão-de-obra especializada nas etapas de seu processo produtivo e essa se constitui em uma das principais dificuldades enfrentadas pelo setor. A maioria dos empresários entrevistados considera que esse é um grave problema. As funções, citadas por eles, em que se tem maior dificuldade para encontrar profissionais capacitados são as de impressão, notadamente no caso de impressores aptos a operar máquinas mais avançadas, do tipo 4 ou 5 cores, acabamento e vendas/orçamentos.

O nível de educação formal não é elevado, com 55,89% da mão-de-obra possuindo no máximo o ensino fundamental o que dificulta o seu aproveitamento em processos informatizados ou que requeiram cálculos e operações mais complexas.

O treinamento “onthejob” é a forma mais comum de qualificação desses trabalhadores que, mesmo com algum conhecimento prévio nas artes gráficas, precisa ser formado pelas empresas contratantes. Nesses casos também são muito utilizados os treinamentos oferecidos pelos fabricantes dos equipamentos. Quanto aos esforços das empresas para reverter essa situação, a maioria dos entrevistados alegou investir, individualmente, em cursos ou esforços de capacitação para seus colaboradores. Esses movimentos são estimulados pela realidade de baixa rotatividade e permanência da mão-de-obra que caracteriza o setor. Em muitos depoimentos verificou-se a existência de funcionários antigos e experientes que ingressaram nas empresas como aprendizes.

Quanto ao custo da mão-de-obra, ele não representa uma preocupação tendo em vista os níveis salariais praticados. De acordo com os dados obtidos, cerca de 60% dos postos de trabalho se encontram na área operacional e a remuneração média dessa categoria é a mais baixa do setor, girando em torno de R\$ 698,00.

Por fim, o julgamento geral (63,60% da amostra), considerando-se o conjunto de variáveis analisadas, é que esse fator, mão-de-obra, é uma dificuldade importante com a qual se defrontam as empresas do setor e representa uma “desvantagem competitiva” para o conjunto de empresas consultadas.

4.1.2 Recursos de Capital

A grande maioria dos entrevistados (72,70%) recorre com frequência ou já recorreu a empréstimos bancários com as finalidades principais de financiar o giro das operações (63,60%) e de aquisição de máquinas e equipamentos (45,50%). Esses empréstimos foram contraídos em instituições privadas (63,60%) e públicas (36,40%) e, em ambos os casos, 90,90% dos empresários alegaram ter enfrentado dificuldades para concretizar as operações, em função do excesso de burocracia, das garantias exigidas e da taxa de juros disponibilizada,

inclusive para equipamentos nacionais. Essa situação é bem ilustrada no seguinte depoimento (obtido na fase empírica da pesquisa, através de entrevistas, conforme explicado na introdução deste artigo):

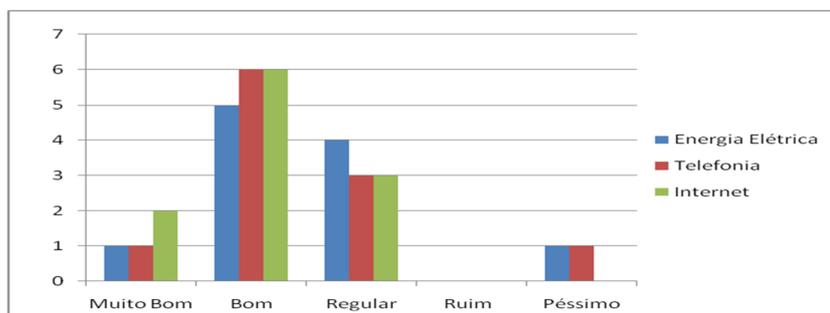
Horível (as condições das linhas de crédito disponíveis) é bem mais fácil comprar um carro do que uma máquina, que é um bem fixo e que gera emprego. (Depoimento de empresário baiano)

Uma prática muito comum, no caso da aquisição de equipamentos importados é o financiamento direto com o fabricante visto que linhas específicas e mais acessíveis como o Finame somente estão disponíveis para equipamentos nacionais.

4.1.3. Infraestrutura

Os itens de infraestrutura analisados foram aqueles considerados mais relevantes para o desenvolvimento da atividade gráfica, quais sejam: fornecimento de energia elétrica, serviços de telefonia e internet. A internet foi o serviço mais bem avaliado, no conjunto dos três. O fornecimento de energia elétrica e telefonia tiveram uma avaliação muito ruim, contribuindo para que os recursos de infraestrutura fossem considerados um entrave por 45,5% dos entrevistados que se queixaram, principalmente, das altas tarifas e, no caso específico da energia elétrica, da dificuldade e demora para a mudança de padrão.

Figura 8 – Avaliação dos principais serviços de infraestrutura



Fonte: Pesquisa de Campo (2010).

4.1.4 Recursos de Conhecimento

Porter (1989) destaca que os recursos de conhecimento (técnico, científico e mercadológico) contribuem para as empresas competirem. Quanto maior a disponibilidade de conhecimento, maior a probabilidade de inovação. No setor gráfico essa inovação fica por conta da aquisição de maquinário moderno e do desenvolvimento de processos operacionais ágeis que resultem em uma melhor geração de valor para o cliente. Em outras palavras, a competitividade da atividade não reside na pesquisa básica ou no desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas no melhor gerenciamento do processo, o que implica no atendimento, cumprimento de prazos e qualidade.

4.2 Condições de demanda

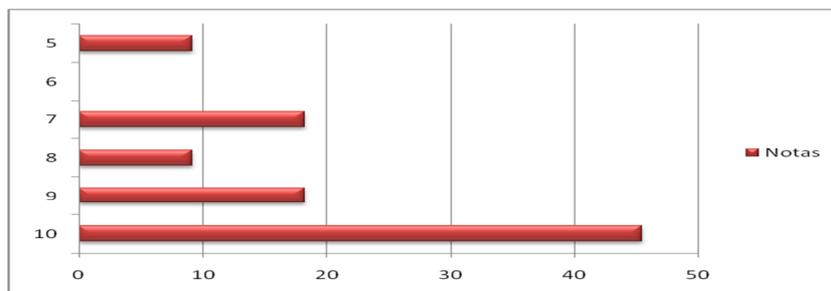
Para Porter (1989), a demanda interna influencia a forma como as empresas inovam e competem. A composição, o tamanho, o crescimento e como a demanda é transmitida aos mercados estrangeiros (ou de outras regiões) são fundamentais para o processo de inovação. “A composição da demanda interna determina a maneira pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do comprador”. (PORTER, 1989, p. 103).

As empresas pesquisadas concentram sua atuação no mercado corporativo, com 74,09% da demanda sendo constituída por clientes pessoa jurídica, 15,68% pelo governo e, apenas, 10,23% por clientes pessoa física. A demanda do Governo mobiliza 66,66% das empresas que possuem, por outro lado, uma demanda bem variada no setor empresarial, sendo constituída por empresas de publicidade, universidades e escolas, convênios médicos, dentre outras.

Por demanda governamental considera-se, aqui, os serviços encomendados pelos órgãos da administração direta e indireta, nas esferas estadual e municipal. Percebe-se que, entre as gráficas pequenas, essa demanda é constituída, prioritariamente, por encomendas de prefeituras do interior do Estado. Os grandes serviços oriundos da demanda governamental estão centralizados em poucas empresas locais (uma delas chegando a concentrar 80% dos contratos) e/ou de fora do Estado. Outra característica importante da demanda é o seu caráter local embora 72,70% das empresas tenham alegado efetuar vendas para outras cidades da Bahia e 45,50% para outros estados .

Quando solicitados a avaliar o nível de exigência dos clientes em uma escala variando de 5 a 10, onde 10 corresponde ao nível máximo, os resultados obtidos foram os seguintes:

Figura 9 – Notas atribuídas ao nível de exigência dos clientes (Em %)



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Porter (1989, p. 103) destaca que “compradores exigentes pressionam as organizações ao atendimento de alto nível, produtos e serviços de maior qualidade e, conseqüentemente, melhoria e inovação”. Desta forma, o nível de exigência dos clientes interfere nas atividades da empresa na medida em que é responsável pela realização de modificações constantes no produto final das gráficas. Apesar do nível de exigência informado, 41,66% da amostra alegou nunca, ou apenas, raramente, ter que realizar essas modificações para agradar os clientes. As principais reclamações recebidas pelas empresas são referentes às cores, acabamento, prazo de entrega e preço. Ainda em relação à demanda local, qualidade e preço, nessa ordem, compõem o binômio dos dois

principais atributos considerados importantes pela clientela, enquanto a variedade foi o fator que obteve menor avaliação,

A barganha em relação ao preço, foi foco da próxima análise, onde percebeu-se que 72,7% alegam ter que, com frequência, sacrificar a margem de lucro para não perder o serviço e manter a clientela. O restante da amostra afirmou também fazê-lo, mas apenas de forma eventual, o que demonstra ser esse o ponto focal das negociações entre a indústria e sua demanda.

Porter (1989) destaca que o tamanho do mercado interno influencia na vantagem nacional. As empresas podem adquirir economia de escala quando a demanda interna for elevada; por outro lado, quando a demanda for limitada as empresas tendem a exportar. O crescimento da demanda interna tende a incentivar as empresas a investirem em estrutura e modernas tecnologia

Em que pese o mercado local não poder ser considerado restrito, o direcionamento e concentração dos serviços das gráficas para o mercado interno torna a competição mais acirrada e diminui os benefícios da escala de produção. Adicionalmente, outra questão que preocupa os gráficos é a concorrência de empresas de outras cidades e estados. A maioria dos entrevistados afirmou perder serviços nesse tipo de competição, em função, principalmente, das vantagens de custos obtidas pelas empresas de fora com a matéria-prima ou, à ausência do que alguns denominam de “custo Bahia”. Dentre as principais ameaças citadas, estão as gráficas do estado de São Paulo, notadamente no segmento editorial e empresas dos estados de Pernambuco, Paraíba e Piauí, notadamente duas delas, que mantêm uma filial e dois representantes em Salvador, respectivamente.

A desvantagem de custos alegada pelos empresários é mais visível nos processos concorrenciais, sobretudo nas licitações públicas. De acordo com um dos depoimentos¹:

A legislação permite que empresas de outros estados participem de licitações públicas em pé de igualdade. Empresas gráficas do Sul têm preços imbatíveis face à proximidade das fábricas de papel. (Depoimento de empresário baiano)

No cômputo geral da avaliação desse fator do Diamante, a composição da demanda não é considerada um fator restritivo pelos entrevistados. As empresas entendem que, apesar dos problemas citados, a grande diversidade da demanda traz segurança para o setor. Entretanto, alguns aspectos identificados devem ser melhor monitorados a exemplo da queda na demanda de alguns segmentos, como o editorial, por exemplo, e a incursão de concorrentes de fora no mercado local, diminuindo as possibilidades de economias de escala para as empresas locais.

4.3 Condições de fornecimento (indústria correlata e de apoio)

Porter (1989) destaca que a presença de indústrias fornecedoras ou correlatas é fundamental para as empresas competirem. O benefício mais relevante dos fornecedores está relacionado à capacidade deles

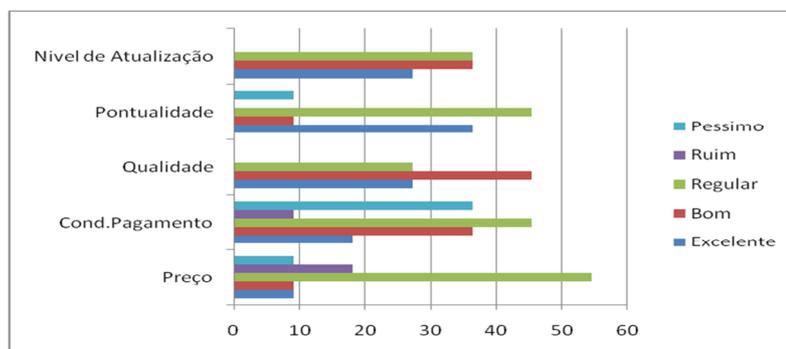
¹ Todos os trechos de depoimentos expressos neste artigo são oriundos de entrevistas, conforme explicado na introdução do mesmo

contribuam para o processo de inovação e melhorias. Segundo Porter (1989), a presença de indústrias fornecedoras competitivas contribui para a vantagem competitiva de determinado setor.

Quando solicitados a indicar os cinco principais fornecedores da empresa, os mesmos foram agregados pelos grupos de insumos considerados mais relevantes, quais sejam: papel, tintas, produtos químicos e serviços de assistência técnica. Quanto à avaliação geral dos fornecedores, pediu-se que fossem analisados 5 atributos dos serviços prestados (Nível de atualização Tecnológica, Pontualidade nas entregas, Qualidade, Condições de Pagamento e Preço), classificando-os de acordo com os conceitos presentes na figura 15 seguinte.

Pela análise da figura percebe-se que, no geral, o nível de satisfação dos empresários com os seus fornecedores é bom, sendo o preço e as condições de pagamento os itens de pior avaliação. A qualidade dos insumos e o nível de atualização tecnológica dos fornecedores obtiveram resultados acima da média dos atributos.

Figura 10 – Avaliação geral dos fornecedores



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Quanto ao relacionamento mantido pelas empresas do setor com os seus fornecedores, constata-se que é caracterizada como uma relação de competição entre indústrias, onde apenas 27,3% dos entrevistados alegaram manter algum tipo de parceria, embora a natureza dessa parceria não esteja voltada para uma melhoria das condições de competitividade, mas na maioria das vezes, para a resolução de questões triviais, como a realização de permutas como forma de pagamento das compras.

Conforme Porter (1999), uma das forças competitivas que influenciam as estratégias empresariais é o poder de barganha dos fornecedores. Fornecedores com poder de barganha podem elevar os preços de seus produtos afetando a rentabilidade da indústria.

Nesse sentido, o papel é o insumo considerado mais crítico, tendo em vista a sua produção ser concentrada por quatro grandes grupos empresariais (Suzano, Votorantim, InternationalPaper e Ripasa). Os empresários também destacam que o preço do papel, na Bahia, é em torno de 20% mais alto do que no sul/sudeste do país e que o frete cobrado para esse insumo gira em torno de R\$0,45 por kg.

Porter (1989) destaca que, quanto mais perto, mais sensíveis as empresas estão para compreender as necessidades dos compradores. Também nesse aspecto as condições de fornecimento são desfavoráveis tendo em vista os fabricantes dos insumos se localizarem no sudeste/sul do país. Como consequência, a rede de distribuição desses insumos é extensa.

4.4 Estratégia, estrutura e rivalidade

Neste “prisma” do diamante se analisa como as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna. Uma característica bem marcante no setor e que é determinante nas práticas concorrenciais identificadas é a natureza familiar dos negócios. As empresas gráficas entrevistadas se constituem, em sua maioria, em empreendimentos passados de “pai para filho”. Os herdeiros, mais familiarizados com as questões da contemporaneidade, costumam ter um maior nível de educação formal, especialmente na área de administração.

A maioria das empresas pesquisadas são de micro e pequeno portes, administradas por seus proprietários, com escassa existência de níveis hierárquicos intermediários de gerência e/ou supervisão. Como decorrência desse fato, o faturamento das empresas é modesto, com 54,5% da amostra pesquisada alegando faturar menos de R\$ 50 mil mensais. De acordo com os dados de evolução do faturamento, percebe-se que se trata de um setor maduro, com uma taxa de crescimento média anual de 3,49% em relação ao faturamento e de 2,49% no número de competidores. Ainda com base nos dados da ABIGRAF (2009), o baixo desempenho das empresas locais fica evidenciado quando compara-se o faturamento médio anual por empresa e faturamento global do setor com os resultados obtidos pelas empresas do Ceará, Paraíba e Pernambuco, por exemplo. Estes três últimos estados possuem menos empresas e um faturamento setorial superior ao da Bahia, conforme tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Região Nordeste – Quantidade e Faturamento Anual das Empresas Gráficas(2006-2008)

VARIÁVEL	ANO		
	2006	2007	2008
BAHIA			
Nº Empresas	631	617	682
Faturamento Total do Setor (Em R\$ mil)	257.345	265.924	284.273
Faturamento Médio Anual por Empresa (Em R\$)	407.836,76	430.995,13	416.822,58
PERNAMBUCO			
Nº Empresas	424	441	456
Faturamento Total do Setor (Em R\$ mil)	396.378	419.392	468.245
Faturamento Médio Anual por Empresa (Em R\$)	934.853,77	951.002,26	1.026.853,00
CEARÁ			
Nº Empresas	454	472	473
Faturamento Total do Setor (Em R\$ mil)	395.096	428.229	470.963
Faturamento Médio Anual por Empresa (Em R\$)	870.255,50	907.264,83	995.693,44
PARAÍBA			
Nº Empresas	166	178	205
Faturamento Total do Setor (Em R\$ mil)	223.426	235.873	258.737
Faturamento Médio Anual por Empresa (Em R\$)	1.345.939,70	1.325.129,20	1.262.131,17

Fonte: Adaptado de ABIGRAF (2009)

O nível de capacidade ociosa da indústria não é uma informação fácil de se obter tendo em vista que parte dos entrevistados não soube como calculá-la. Quanto às empresas que responderam a essa questão, quase metade (45,45%) opera com uma taxa média de utilização da capacidade instalada entre 51 e 80%. Apenas uma empresa afirmou trabalhar a uma taxa superior a 80% da suacapacidade. De acordo com a pesquisa da ABIGRAF, o nível médio de utilização da capacidade instalada do setor, na Bahia, entre os anos de 2006 e 2008 foi de 65,7%, abaixo da média da região Nordeste, que foi de 77,4% e da média nacional, de 79,9%.

As empresas possuem algum nível de informatização, sendo que o uso dos computadores é mais disseminado nas rotinas administrativas (63,60% das empresas) e na área de produção (54,50%). Apenas 9,10% das empresas têm as áreas de design e vendas informatizadas.

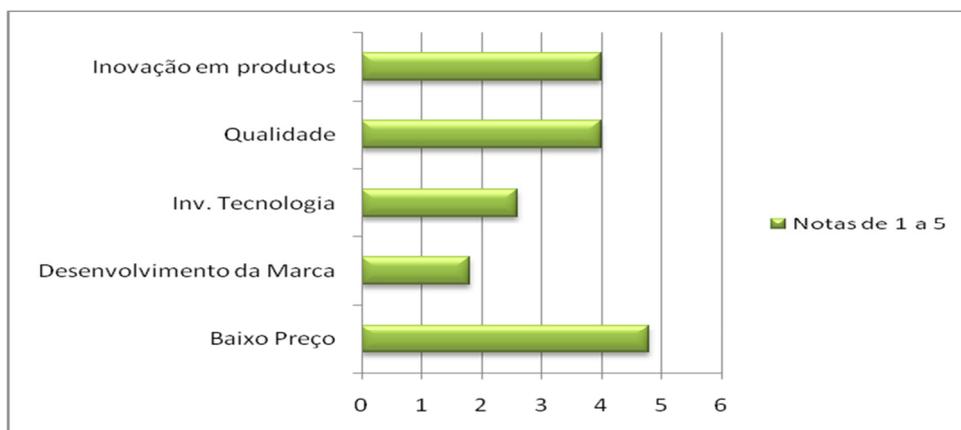
A despeito da ampla utilização da informática, percebe-se através da pesquisa que ela é utilizada de maneira isolada pelas empresas do setor, sendo rara a prática da utilização de sistemas de informação do tipo ERP que interliguem os setores e facilitem o fluxo do gerenciamento dos serviços. Apenas duas, das empresas entrevistadas, alegaram fazer uso dessa ferramenta. A maior parte dos entrevistados se utiliza de programas de computador para a apuração dos custos e a formação de preço (83,33%).

Conforme Porter (1989), o sucesso das indústrias, ou de determinados segmentos, está diretamente ligado as motivações das pessoas que administram, dirigem e trabalham nas empresas e, além de influenciar a indústria, as empresas devem escolher uma posição dentro dela. O autor destaca duas formas para as empresas atingirem a vantagem competitiva: liderança no custo ou diferenciação.

Quando perguntados sobre o planejamento estratégico de seus negócios, 75% dos entrevistados alegaram realizá-lo embora, apenas 16,60% dos mesmos o fazem de maneira formal e periódica, o que denota a maneira amadora com que essa questão é tratada pelas empresas. Muitos entrevistados se queixam de falta de tempo e reclamam de como estão sempre sobrecarregados de problemas e decisões. Percebe-se que há uma grande preocupação com o curto prazo, mas uma pequena prioridade para o desenho de estratégias mais duradouras.

O principal objetivo das empresas é o de crescer ou sobreviver no mercado (45,50%) e para isso, as estratégias de mercado e produção mais utilizadas são as seguintes:

Figura 11 – Principais estratégias de mercado



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

As respostas acima enfatizam o direcionamento das empresas para uma estratégia de liderança em custos. Embora o item “Inovação em produtos” tenha sido lembrado com a mesma intensidade que “qualidade”, não se percebe, através das respostas dadas pelos empresários, salvo raras exceções, ações concretas direcionadas para esse fim.

A estratégia de diferenciação, nesse setor, está muito atrelada à capacidade de inovar e produzir com qualidade, mais ainda, à capacidade de converter essa inovação e qualidade em imagem distintiva no mercado consumidor. O “desenvolvimento da marca” não se mostrou uma estratégia muito utilizada pelas empresas. A preocupação com a diferenciação pode ser medida pelos esforços publicitários realizados pelas empresas e no montante investido em novas máquinas e processos. O investimento em publicidade é feito por 75% das empresas, sendo que as mídias utilizadas são variadas, predominando a internet, rádios e jornais locais.

Apenas uma das empresas entrevistadas afirmou ter como estratégia a expansão para outros mercados, em movimento contrário ao observado pelas rivais de outros estados, conforme analisado no item 4.2 Condições de Demanda. Esse fato reforça a declarada preocupação com a sobrevivência, mas de uma maneira reativa. Nas entrevistas qualitativas, essa estratégia foi lembrada pela mesma organização, que pretende abrir um escritório de representação em Aracaju, tendo em vista já ter expandido suas operações para aquele mercado.

Quanto ao controle de qualidade, 75% disseram realizá-lo, embora parte dos respondentes alegarem que os façam apenas na etapa final do processo, como uma revisão dos serviços (37,5%). Sabe-se, através das entrevistas qualitativas, que os níveis de devoluções de serviço para ajuste não é pequeno.

As estratégias da área de produção (Figura 12), também enfatizam a preocupação com a qualidade e a renovação do maquinário. Surpreendentemente, a terceirização, que se constitui em uma estratégia utilizada pela quase totalidade das empresas, conforme visto anteriormente, não foi lembrada nessa resposta. A dificuldade em renovar o maquinário afeta às pequenas empresas de maneira mais acentuada, conforme depoimento a seguir:

[...] tá difícil para o pequeno sobreviver, principalmente no que diz a respeito do maquinário, pois é difícil acompanhar a tecnologia que necessita de muito investimento e o retorno não é imediato. (Depoimento de empresário baiano) (SIC)

Figura 12 – Principais estratégias de produção



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

A preocupação com o meio-ambiente não é uma questão muito relevante para o setor. A transferência para terceiros é a estratégia mais comum de destinação dos resíduos da produção, quer seja sob a forma de doação para reciclagem ou de venda para empresas interessadas, como bens inservíveis, no entanto, ainda há casos em que produtos químicos e embalagens contaminadas são despejados no lixo comum e/ou no sistema de esgotos (18,2%).

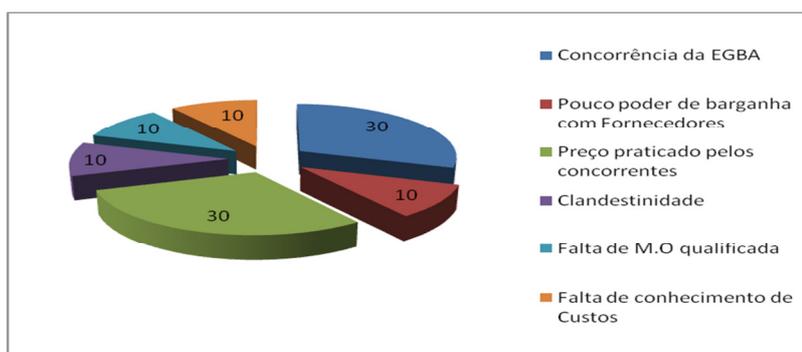
Para Porter (1999), uma das forças que influencia a competitividade é a ameaça de novas empresas. As novas empresas podem trazer novas capacidades, novos recursos e acirrar ainda mais a competição existente.

A ameaça representada pela entrada de novos concorrentes na indústria é um fator que preocupa apenas 36,4% da amostra. Curiosamente, a presença mais agressiva de gráficas nordestinas no Estado, através da constituição de representantes comerciais e/ou da abertura de filiais foi um fato bastante mencionado nas entrevistas em profundidade. A presença desses novos entrantes preocupa mais as empresas maiores e mais estruturadas, conforme depoimento a seguir:

a concorrência (das empresas de fora) é grande. Devido ao grande número de fornecedores e os impostos menores. Os preços das empresas de outros estados são menores do que das empresas do Estado o que acarreta uma maior concorrência externa. Por mês há uma perda de um milhão de serviços para Pernambuco, isto ocorre principalmente devido a diferença do valor do papel, em Pernambuco o imposto do papel é 7% menor do que aqui na Bahia, na Paraíba esta diferença é de 10%. (Depoimento de empresário baiano) (SIC)

Além dos possíveis novos concorrentes, outros fatores que preocupam os empresários estão listados na figura 13 a seguir:

Figura 13–Principais fatores de preocupação para indústria



Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Quanto à concorrência substituta, que segundo Porter (1999), pode limitar o desenvolvimento de um determinado setor, os empresários citaram o advento do “e-book” como uma possível ameaça, mas não demonstraram grande preocupação. Para eles, sempre haverá demanda pelos serviços da indústria gráfica. Já as gráficas rápidas que utilizam tecnologia digital representam uma ameaça mais concreta tendo em vista a evolução tecnológica do maquinário utilizado por esse segmento com o consequente ganho de competitividade das empresas em tiragens maiores.

A tecnologia digital vem se aprimorando e tornando-se semelhante a qualidade do off-set, o que ainda não é compatível é o custo, mas acredito que a tendência é alcançar o mesmo patamar. (Depoimento de empresário baiano) (SIC)

De acordo com Porter (1989, p. 137), “na competição global, as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país e pressionam-se mutuamente para melhorar e inovar”. Para o autor, quando o comodismo cede lugar à inovação e melhoria gerando vantagem competitiva para as indústrias locais, a competição interna, além de fundamental, torna-se superior à rivalidade internacional (nesse caso específico, inter-regional).

A informalidade é considerada uma grande ameaça por 81,80% da amostra e 66,66% dos empresários temem o nível de concorrência estabelecido no setor, considerado como “muito intenso”.

A despeito do receio manifestado, os empresários se julgam preparados (66,6%) para competir. Porém, o nível de cooperação entre os empresários do setor, assim como acontece em relação à indústria fornecedora, é baixo. Apenas 25% dos mesmos alegaram participar de reuniões e/ou encontros com outras empresas gráficas, independente da sua natureza. Dentre estes, a frequência em que os referidos encontros acontecem é, apenas, eventual, e o objetivo mais comum que motiva essas reuniões é a confraternização.

A explicação dada pelos entrevistados para essa falta de articulação remete à falta de confiança mútua que vigora no regime de concorrência construído no setor e ao perfil da maioria dos empresários, muitos deles antigos e pouco familiarizados com o novo ambiente competitivo que se apresenta. Alguns entrevistados alegaram que esse comportamento é ainda mais comum entre as empresas do interior.

O empresário baiano é muito fechado [...] o sindicato precisa financiar as próprias empresas participantes e organizar a compra de material em conjunto. Falta uma visão de grupo.

Em função do comportamento isolacionista mantido pela maior parte dos empresários, o baixo nível de articulação existente na indústria é considerado um entrave para a competição do setor.

4.5 Governo e entidades de classe

A política pública pode influenciar de forma positiva ou negativa cada um dos quatro determinantes do *diamante*, como, também, pode ser influenciada por eles. As condições de fatores são afetadas por meio de subsídios, políticas direcionadas para os mercados de capital, políticas de educação, investimentos em infraestrutura e incentivo ao desenvolvimento tecnológico. No que tange ao setor gráfico, pode-se considerar a atuação do Governo como bastante tímida, notadamente no que se refere à disponibilização de crédito apropriado e de ensino técnico profissionalizante, tendo em vista os cursos existentes serem de iniciativa do Senai.

O papel do governo em modelar as condições locais de demanda é, com frequência, mais sutil. Os órgãos governamentais estabelecem padrões ou regulamentos locais para os produtos, que condicionam ou influenciam as necessidades dos compradores. O governo é, em muitas indústrias, um comprador importante e, dessa forma, exerce uma grande influência sobre o mercado. Para os representantes da indústria gráfica baiana, o poder de compra do governo não tem sido utilizado de maneira a beneficiar as iniciativas empresariais locais sendo constantes os casos em que grandes contratos licitados são captados por concorrentes de outros estados.

O governo pode ajudar a moldar as circunstâncias de indústrias correlatas e de apoio de muitas outras maneiras, como através de uma política tributária que desonere a matéria-prima importada de outros estados e/ou regiões, da manutenção de uma livre concorrência entre as empresas e através do estímulo ao desenvolvimento de uma indústria fornecedora local. No que se refere à indústria gráfica, não se trata de uma questão muito relevante.

E, por fim, o governo também influi na estrutura, na estratégia e no grau de rivalidade das empresas, através de recursos como regulamentação e fiscalização do mercado, novamente da política fiscal e de ações que visem o asseguramento de uma concorrência equilibrada no mercado, evitando a formação de cartéis, por exemplo. Na análise da indústria gráfica baiana, esse se mostrou ser o vértice do diamante mais afetado pela política governamental.

O regime de tributação adotado pela maioria é o Supersimples (72,7%), com o restante das empresas se dividindo entre os regimes do lucro real e do lucro presumido. Ainda em relação à tributação, alguns empresários mencionaram um movimento de transferência das empresas para Lauro de Freitas em função da menor alíquota de ISS cobrada por esse município em relação a Salvador.

A maioria das empresas participa de processos licitatórios (72,7%), embora apenas 36,4% de maneira frequente. A idoneidade do processo é questionada por quase todos os entrevistados que avaliam esse tipo de concorrência da seguinte forma:

[...] sem transparência e desleal, com critérios que terminam apoiando empresas sem estrutura e capital para garantir serviços e executar. (Depoimento de empresário baiano). As cartas convite são positivas uma vez que certamente são convidadas empresas competentes (para fornecer) o objeto licitado. Já do pregão, participam empresas nem sempre gabaritadas e que praticam preços inexecutáveis. (Depoimento de empresário baiano)

Quanto a eventuais estímulos recebidos do Governo e/ou das entidades de classe, as respostas foram divididas, com uma pequena maioria de empresários alegando não receber nenhuma (54,5%). Aqueles que responderam positivamente lembraram dos cursos e treinamentos oferecidos pelo Senai, Sebrae e Sindicatos.

A influência do Governo na competitividade da indústria é considerada alta por 45,5% dos empresários. Os demais respondentes consideraram essa influência intermediária e baixa (cada um dos níveis com 27,3%). Essa influência é avaliada de maneira negativa, tendo sido listados como aspectos de maior peso a concorrência da Empresa Gráfica da Bahia (Egba) e a alta carga tributária. De fato, o Governo é visto por grande parcela do empresariado como um concorrente desleal que mantém uma gráfica cuja operação prejudica o desenvolvimento do setor privado. Sobre a concorrência da Egba, foi possível extrair o seguinte depoimento:

(A Egba) possui equipamentos, instalações, muito dinheiro e isenção de impostos sem contar os funcionários contratados pelo governo – assim é fácil. O Governo paga os salários e os investimentos com o dinheiro público, depois a Egba não precisa ser lucrativa. Concorrência desleal. Na medida em que os preços da Egba são inexecutáveis, vencendo concorrências que poderiam ficar com a livre iniciativa, sem dúvida afeta a capacidade de competir. É errado ela competir com as gráficas, deveria trabalhar exclusivamente para o governo. Os governos mudam, mas a situação continua a mesma. Deveria funcionar junto com o SENAI como uma escola para formar profissionais para o mercado de trabalho. Ela termina engolindo as pequenas empresas, que não tem como competir com relação a preço e prazo.

A competição do Governo, através de uma empresa pública é algo impensável em qualquer teoria que analise a competitividade regional/nacional de uma indústria. O papel do Governo em relação à competição, normalmente é o de se portar como uma entidade superior, normativa e reguladora que assegure a existência de uma concorrência equilibrada entre os players do mercado.

Entende-se que as empresas, cuja vantagem competitiva está fundamentada e restrita às políticas governamentais, não têm consistência para enfrentar a competição externa. Porter (1999) enfatiza que o papel adequado do governo é empurrar e desafiar a indústria para que avance na competição, e não proporcionar *ajuda* para que a indústria possa evitá-la, muito menos enfrentá-la em campo aberto como mais um competidor.

Segundo Porter (1999), o papel do governo é o de estabelecer um ambiente macroeconômico político estável e previsível, melhorar a disponibilidade, qualidade e eficiência dos insumos genéricos e das instituições, estabelecer regras e incentivos relacionados à competição para estimular o crescimento da produtividade, facilitar a modernização de *clusters* produtivos e implementar um programa de modernização econômica que seja positivo, distintivo e de longo prazo, mobilizando todos os agentes econômicos. Sob essa perspectiva, constituir empresas para competir no mercado, em condições privilegiadas, não parece ser a maneira mais apropriada de estimular a indústria.

4.6 Acaso

O acaso são os acontecimentos que fogem aos cenários previstos anteriormente e surgem de surpresa. Todos acontecimentos fora do controle da empresa e geralmente do governo, que geram discontinuidades e modificam a estrutura da indústria local permitindo que empresas de um país e/ou região superem as de outro.

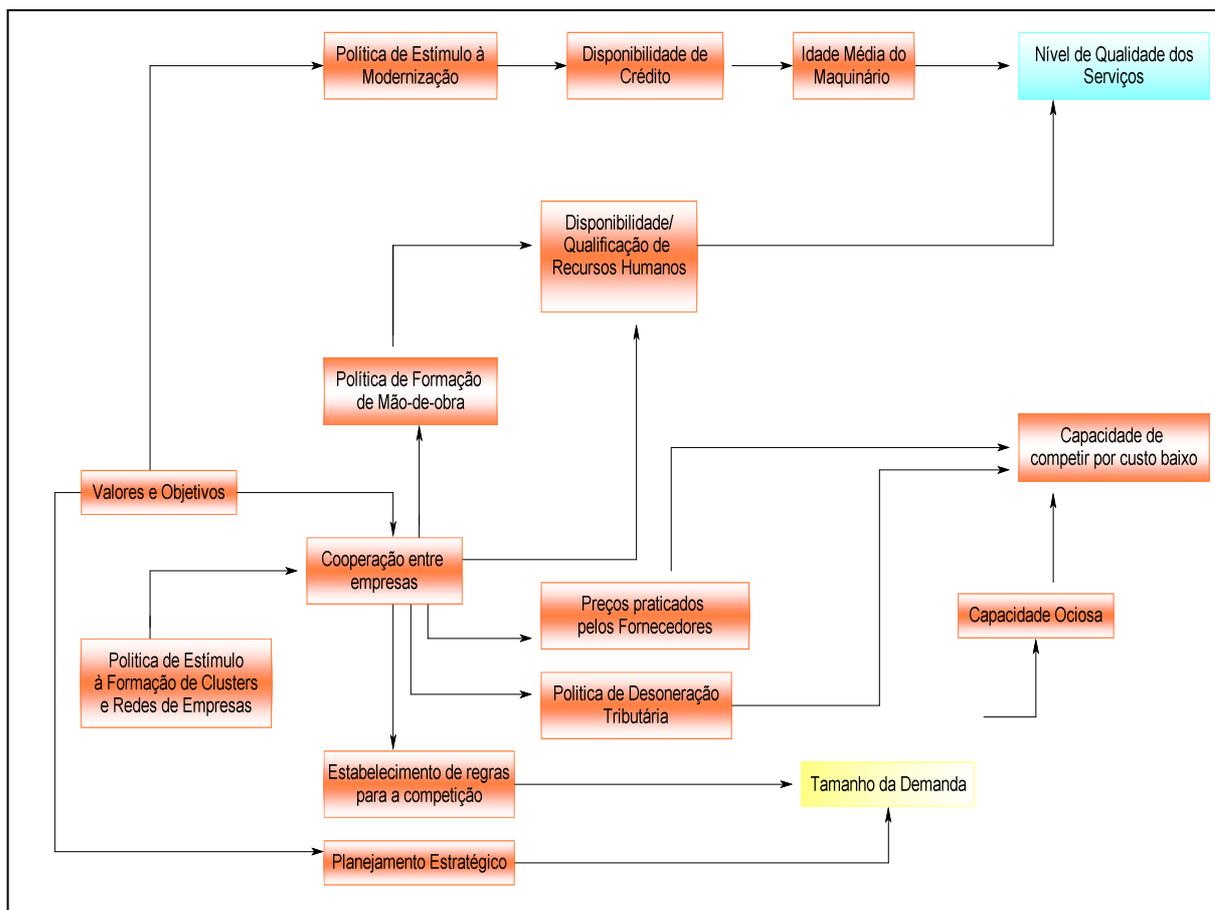
No âmbito da indústria analisada, esses acontecimentos podem ser classificados como de duas naturezas: relacionados com eventuais surtos/diminuições de demanda e relacionados com variações da política cambial. No primeiro caso, pelo fato de pertencer à cadeia de apoio das demais atividades empresariais, a demanda pelos serviços do setor gráfico depende diretamente da “saúde” da economia. Desta forma, a sucessão de picos e declínios na atividade econômica operam como uma influência do acaso na indústria.

A política cambial tem um impacto mais indireto, ocasionado pela deficiência de uma das variáveis do Diamante da indústria, os recursos de capital. Na medida em que as empresas locais não conseguem financiar a sua expansão com as linhas de crédito existentes no mercado e contraem dívidas junto aos fabricantes estrangeiros, em dólar, elas se tornam extremamente susceptíveis a possíveis variações negativas da moeda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O “diamante” funciona como um sistema dinâmico, e o efeito de um variável ou vértice interfere no estado de outra ou de outras, em um equilíbrio bastante frágil. A vantagem em muitas variáveis, ou em todas elas, proporciona benefícios autofortalecedores à indústria e a mesma é alcançável através da cooperação. Essas correlações podem ser melhor visualizadas no diagrama a seguir que explicita as principais variáveis que servem como causa-raiz da problemática enfrentada pela indústria gráfica baiana.

Figura 14 - Interação entre as principais variáveis enfraquecedoras do diamante da Indústria Gráfica



Fonte: Elaboração própria (2010)

Em relação às condições de fatores, os principais aspectos preocupantes citados pelos entrevistados relacionaram-se com a formação de mão-de-obra e a falta de crédito apropriado para o setor. Na raiz dessa dificuldade encontra-se a deficiência na política de formação de mão-de-obra e a ausência de uma política de estímulo à modernização do parque gráfico e a falta de cooperação entre as empresas que, juntas, podem exercer um maior poder de barganha e reivindicação, ao mesmo tempo em que podem realizar os investimentos necessários para a melhoria da competitividade geral, bancando os cursos específicos que ainda não são oferecidos.

As condições de demanda são menos preocupantes no contexto geral, todavia, o seu tamanho e taxa de crescimento foram classificados como elementos preocupantes, que merecem maior atenção, tendo em vista as perspectivas futuras de aumento da competição interna, no mercado local, com empresas de outros estados. Da mesma maneira que o tamanho de um mercado, antes grande o suficiente para abrigar todos os competidores, pode perder relevância com a chegada de competidores de fora, a busca por outros mercados, por parte das empresas locais, é uma alternativa válida de ampliação de seu raio de atuação. No entanto, a falta de planejamento estratégico e o caráter tradicional e familiar das empresas entrevistadas, expressos em seus valores e objetivos, são um empecilho para que isso aconteça.

Ao mesmo tempo, os empresários reclamam que os processos licitatórios que regem as compras governamentais privilegiam as empresas de fora, que possuem maiores vantagens de custo. É voz comum entre

os entrevistados de que deveriam ser criados mecanismos ou cláusulas restritivas que dificultassem essa competição. No entanto, por outro lado, esse tipo de artifício apenas garantiria uma vantagem ilusória e não é isso que preconiza a busca pela competitividade. Por outro lado, ainda em relação à variável “Estabelecimento de regras e competição”, que compete ao Governo, a mudança de destinação social da EGBA traria um grande incremento de mercado ao setor. A competição de uma empresa pública com o setor privado é algo inconcebível e, realmente, deve ser revista nas políticas setoriais.

As condições de fornecimento foram consideradas apropriadas, em que pese a distância dos principais fornecedores que se fazem representar por uma ampla rede de distribuidores e representantes, à exceção do preço de alguns insumos mais importantes que exercem uma pressão maior na lucratividade das empresas. Novamente, a falta de cooperação interna no setor agrava essa situação de baixo poder de barganha. A associação de empresas em alianças estratégicas poderia, através do aumento no volume adquirido de insumos, resultar em uma diminuição da importância desse fator na competitividade geral e individual.

O determinante “Estratégia, estrutura e rivalidade” aparece bastante enfraquecido pela influência negativa de alguns dos fatores citados nos outros determinantes, mas também, pela correlação interna de suas próprias variáveis. A natureza dos “Valores e objetivos” cultivados pelos empresários do setor impede o estabelecimento de “Cooperação entre as empresas” que também poderia ser fomentada através de uma política de “Estímulo à formação de clusters e redes de empresas”, por parte do Governo e/ou das entidades de classe.

O alto nível de capacidade ociosa verificado interfere na capacidade das empresas de competir por custo baixo e é decorrente, além da já mencionada questão do “Tamanho da Demanda”, pelas variações nessa mesma demanda, oriundas do fator “Acaso”.

A variável “Idade média do maquinário” é afetada pela já mencionada falta de crédito e de uma política de “Estímulo à modernização das empresas. Quanto ao Governo e às entidades de classe, esses dois agentes se encontram na raiz de algumas das deficiências identificadas no diamante do parque gráfico baiano, notadamente no que diz respeito à sua atuação deficiente quanto à “Política Educacional e de Formação de Mão-de-obra”, ao “Estabelecimento de regras para a competição” e à falta de “Estímulo à modernização das empresas”, através da facilitação do crédito para aquisição e renovação do maquinário e de “Estímulo à formação de clusters e redes de empresas”, ação que poderia ser capitaneada pelo SIGEB. Outra ação que compete ao Governo diz respeito a uma análise sobre a tributação dos insumos utilizados pela indústria gráfica, notadamente o papel, que, segundo informações dos empresários consultados, tem uma oneração superior à imposta pelos governos de outros estados nordestinos como Paraíba e Pernambuco.

Todavia, para que essas ações sejam desenvolvidas e, até mesmo para que as proposições desse estudo sejam levadas adiante, necessária se faz a “Cooperação entre as empresas” do setor. Novamente esse parece ser o ponto focal a ser considerado como um ponto de partida em qualquer política para a Indústria Gráfica baiana. A tirar pelo presente estudo, uma maior cooperação entre as empresas poderia ter gerado um relatório mais representativo do ponto de vista quantitativo e, sabe-se que, quanto mais representativa é uma reivindicação, maiores possibilidades ela tem de pressionar as engrenagens públicas e ser bem sucedida.

Através da pesquisa realizada encontrou-se realidades bem distintas no interior da indústria, em que empresas dotadas de tecnologia de última geração em impressão e acabamento competem com pequenas gráficas ainda adeptas de tipografia. A qualidade dos serviços prestados pela maioria dessas empresas é suficiente para

atender aos segmentos de mercado menos exigentes, tais como os de impressos comerciais, todavia, perdem bastante competitividade nos serviços direcionados para os segmentos editorial e promocional.

A concorrência substituta ainda não se configura em uma ameaça para as empresas do setor, nem mesmo para aquelas que atuam no ramo editorial, a despeito do avanço das tecnologias digitais. O estudo mostrou, através das informações analisadas, que o desempenho competitivo da indústria gráfica baiana classifica-se como não satisfatório. Para alterar o atual cenário é necessário que as políticas elaboradas para o setor se concentrem nas suas principais causas. Percebe-se com nitidez que algumas variáveis levantadas e analisadas nesse estudo merecem maior atenção, dentre elas, uma gradual mudança na mentalidade dos empresários.

Artigo submetido para avaliação em 09/12/2013 e aceito para publicação em 27/12/2013

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA. **Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil**, São Paulo: Abigraf, 2009.

COUTINHO, L.; FERRAZ J. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro: Papyrus, 1995.

FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia. **Guia Industrial do Estado da Bahia (2009/2010)**. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/guia/default.asp>>. Acesso em: 21 mar. 2010.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade**: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IEL, 1989.

KIDDER, Louise H. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das nações**, Rio Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**, Rio Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.