

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**NÍVEL MESTRADO**

**SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS**

**ÂNCORAS HISTÓRICAS NA RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS**  
**EM ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS**

**São Leopoldo**  
**2012**

**SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS**

**ÂNCORAS HISTÓRICAS NA RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS  
EM ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS**

**Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido**

**São Leopoldo  
2012**

Ficha catalográfica

V331a Vasconcellos, Sílvio Luís de  
Âncoras históricas na reconfiguração de recursos em  
estratégias internacionais / por Sílvio Luís de Vasconcellos. –  
2012.

191 f. : il., 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

Orientação: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

1. Administração de empresas - Estratégia. 2. Negócios  
internacionais. 3. Visão Baseada em Recursos - RBV.  
4. Dependência de trajetória. I. Título.

CDU 658.012.2

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

**SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS**

**ÂNCORAS HISTÓRICAS NA RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS  
EM ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS**

**Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS**

**Aprovado em 14 de março de 2012**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Luciana Marques Vieira – UNISINOS**

---

**Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt – UNISINOS**

---

**Prof. Dr. Mário Henrique Ogasavara – UNIFOR**

---

**Prof. Ivan Lapuente Garrido (orientador) – UNISINOS**

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza

Coordenadora PPG em Administração

*Para minha filha Marina, que sempre esteve e  
estará ao meu lado, que acompanhou cada linha,  
cada entrevista e cada conquista durante o  
Mestrado, com paciência, alegria e palavras de  
incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a minha amada filha por saber entender e apoiar nas horas em que precisei abrir mão de sua sempre carinhosa companhia.*

*Ao meu orientador, Ivan Lapuente Garrido, agradeço pela paciência, dedicação e estímulo nestes dois anos de convívio que, certamente perdurarão por muitos e muitos anos.*

*Aos queridos colegas Cyntia, Fábio, Patrícia e Sérgio, com os quais pude compartilhar publicações, meu muito obrigado.*

*Aos professores Astor, Cláudia, Gonçalo, Ivan, Junico e Yeda, com os quais tive a honra de suas coautorias em artigos, meus sinceros agradecimentos.*

*Aos gestores da Indústria de Calçados Wirth e do Grupo Priority pela atenção dada durante e após as entrevistas, obrigado.*

*Aos entrevistados externos, senhores Ênio Klein, Eduardo Smaniotto e Erni Luís Kampgen, agradeço as aulas de me proporcionaram.*

*A melhor turma de Mestrado que já existiu, a já saudosa 2010-1, agradeço com carinho e afeto, na esperança de tê-los sempre por perto.*

*Aos colegas que foram capazes de criar uma disciplina só para nós, obrigado amigos da quinta.*

*Aos meus colegas, amigos e sócios da CONEXO, um especial agradecimento pelas horas que pude abrir mão de meus afazeres profissionais para dedicar-me a um sonho, sem que palavra alguma de cobrança me fosse dirigida.*

*Aos colegas da IENH, agradeço pelo incentivo e interesse constantes, bem como pela oportunidade de me tornar professor.*

*Aos amigos que tive de abrir mão da presença física, sem nunca tê-los distantes, meu muito obrigado.*

*À Claudinha, meu amor, obrigado pela compreensão, pelo incentivo, pela presença no coração.*

*Finalmente, aos meus pais, meus irmãos e suas famílias, as pessoas que mais me orgulham na vida, aqueles que me mostraram o caminho do aprendizado, da ética, e da inquietante busca pela sabedoria, meu caloroso e agradecido abraço.*

*“[...] uma coisa física, dotada de vida, que se tenha submetido à interação com outro organismo semelhante, torna-se cada vez mais, única, separada, distinta, da mesma forma que um ponto, em que muitas linhas se cruzam, parece, à percepção, mais definitivamente um ponto, do que outro em que apenas duas linhas se cruzam. Contudo, no momento em que paramos para pensar na história de seus componentes físicos, da sua longa linha de ancestrais, e na extensão em que eles incorporam os efeitos das ações dos outros, essa coisa viva se torna cada vez menos distinta, cada vez menos individual, cada vez mais um simples ponto em que as linhas cruzadas são mais importantes do que o lugar em que se cruzam. O indivíduo é, então, um símbolo para um ou mais fatores, dependendo da amplitude de nosso interesse.”*

Chester I. Barnard (1979; versão original, 1938)

## RESUMO

A mobilização de recursos que as organizações constantemente impetram reflete as mudanças estratégicas que buscam implementar. Ao longo do tempo, estes recursos são erigidos no intuito de criar diferenciação perante seus competidores. Nas últimas décadas, a profusão da concorrência, de diversas origens, atuando no mercado internacional, traz novas dimensões a serem estudadas. O ambiente competitivo, que, durante o século XX, vinha sendo avaliado em duas principais esferas, organizacional e industrial, passou a receber maior carga de influência dos aspectos institucionais. As análises do ambiente competitivo, portanto, tornaram-se mais complexas e fez-se necessário que decisões estratégicas envolvessem mais variáveis. A importância da história da organização e o papel que determinados posicionamentos tem no planejamento de ações futuras passa a ser um ponto a ser mais bem investigado. Assim, a dependência de trajetória, como vantagem ou como desvantagem precisa ser mais bem avaliada no que tange à mobilização de recursos para a inserção internacional e a reconfiguração de suas estratégias globais. Como pano de fundo desta investigação, a indústria calçadista mostrou-se um campo fértil a ser pesquisado, uma vez que é uma indústria madura com tradição exportadora de longa data. Dentro do objetivo geral de compreender como os recursos foram reconfigurados, ao longo do tempo, segundo o enfoque da Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resourced-Based View*), e como foram capazes de contribuir ou responder às estratégias de atuação em mercados internacionais de empresas calçadistas do Rio Grande do Sul, buscou-se responder como a reconfiguração de recursos se relaciona com tais mudanças. Para tanto, como estratégia investigativa, optou-se por um estudo de dois casos de empresas exportadoras que tiveram diferentes trajetórias. Inicialmente, foram entrevistados três profissionais com historicidade dentro da indústria, que não estavam atuando nas empresas estudadas e, posteriormente, se fez três entrevistas em cada uma delas, com pessoas chave na configuração de recursos ao longo do tempo. Concluiu-se que a mobilização de recursos está atrelada a decisões no passado e podem gerar novos pontos de inflexão que podem balizar movimentos estratégicos futuros. Ainda, que avaliações do ambiente institucional e de historicidade devem fazer parte das análises contra factuais que os gestores enfrentam cotidianamente. Percebeu-se, que os estudos sobre estratégias de internacionalização, erigidos em países avançados, necessitam aprofundamentos para entender a complexidade dos ambientes de economias emergentes.

Palavras chave: RBV. Estratégia. Negócios Internacionais. Instituições. Dependência de Trajetória.



## **ABSTRACT**

The mobilization of resources that organizations constantly do reflects the strategic changes that aim to implement. Over time, these features are built in order to create differentiation against its competitors. In recent decades, the profusion of competition, from diverse backgrounds, working in the international market, brings new dimensions to be studied. The competitive environment, which, during the twentieth century, had been evaluated in two major spheres, organizational and industry, began to receive greater burden of influence of the institutional perspective. The analysis of the competitive environment, therefore, becomes more complex. Hence, it was necessary to involve more strategic decision variables. The importance of the organization's history and the role that certain positions have in the planning of future actions becomes a point to be further investigated. Thus, the path dependence, as an advantage or a disadvantage to be better evaluated with regard to resource mobilization for international integration and reconfiguration of entry strategies. As background to this research, the footwear industry has proved a fertile field to be searched, since it is a mature industry with long-standing tradition of exporting. Within the overall goal of understanding how resources have been reconfigured, over time, depending on the approach of the RBV (Resourced-Based View), and how they were able to contribute or respond to the action strategies in international markets of footwear companies from Rio Grande do Sul, we sought answer how the reconfiguration of resources relates to such changes. To do so, as a research strategy, we chose to study two cases of export companies that have different trajectories. Initially, we interviewed three professionals with historicity within the industry; they were not acting in the companies studied and later became three interviews in each of them, with key persons in the configuration of resources over time. we concluded that the mobilization of resources is linked to decisions in the past and can generate new inflection points that will mark out the future strategic moves. Thus, those assessments of the institutional and historical analysis should be part of the evidence against that managers face daily. We also noticed that the studies on internationalization strategies, erected in advanced countries, must be studied harder to understand the complexity of the environments of emerging economies.

Key words: RBV. Strategy. International Business. Institution. Path Dependency

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABICALÇADOS:	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABIPLAST:	Associação Brasileira da Indústria Plástica
ADVB:	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
AICSUL:	Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul
ApexBrasil:	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BACEN:	Banco Central do Brasil
COUROMODA:	Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos
EVA	Etil-vinil-acetato
FENAC:	Feira Nacional do Calçado
FRANCAL:	Feira Internacional da Moda em Calçados e Acessórios
GATT:	Acordo Internacional de Comércio e Tarifas ( <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> )
GDS:	A maior feira de calçados alemã ( <i>Größte Deutsche Schuhmesse</i> )
GW:	Gilmar Weber, gestor financeiro na Indústria de Calçados Wirth
JG:	Jorge Griebler, encarregado de desenvolvimento de produto na Indústria de Calçados Wirth
JS:	John Schmidt, gestor de marketing internacional, do Grupo Priority
LW:	Luís Wickert, encarregado de desenvolvimento de produto no Grupo Priority
MDIC:	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
RBV:	Visão Baseada em Recursos ( <i>Resource Based View</i> )
RS:	Rafael Schaefer, diretor administrativo no Grupo Priority
RW:	Ricardo Wirth, diretor da Indústria de Calçados Wirth
SENAI:	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
VARIG:	Viação Aérea Rio-Grandense

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia de Recursos e Competências.....	28
Figura 2: Arquitetura de Competências.....	30
Figura 3: Ilustração da Contingência em sua Sequência de Reforço .....	34
Figura 4: Características Chave das Alternativas de Modos de Entrada – Controle.....	42
Figura 5: Características Chave das Alternativas de Modos de Entrada - Risco Tecnológico	43
Figura 6: Modelo Integrador da Dependência de trajetória às Estratégias de Internacionalização .....	49
Figura 7: Framework Teórico Prévio .....	54
Figura 8: Evolução do Preço Médio em US\$ do Calçado - 2000 a 2010.....	72
Figura 9 Comparação da evolução de preço médio da Wirth em relação ao estado e ao país ...	1
Figura 10: Comparação da Evolução de Preço Médio do Grupo Priority em relação ao estado e ao país .....	92
Figura 11: Arquitetura de Recursos prévia - Wirth.....	114
Figura 12: Reconfiguração Após Análise Contra Factual da Wirth.....	118
Figura 13: Dependência de Trajetória em Relação às Estratégias Internacionais da Wirth...	119
Figura 14: Arquitetura de Recursos Prévia - Priority .....	140
Figura 15: Reconfiguração Após Análise Contra Factual do Grupo Priority.....	142
Figura 16: Dependência de Trajetória em Relação as Estratégia Internacionais do Grupo Priority.....	144
Figura 17: Evolução de preços dos Casos Estudados X Brasil X RS .....	154
Figura 18: Proposta de Modelo Teórico sobre Configuração de Estratégias de Internacionalização perante a Dependência de Trajetória.....	169

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Recursos como Vantagem .....	37
Quadro 2: Abordagem de Estratégia de Entrada X Abordagem de Mercados internacionais .	41
Quadro 3: Comparativo das Estratégias de Internacionalização e das Dimensões Relacionadas aos Recursos da Firma.....	45
Quadro 4: Quadro Teórico.....	52
Quadro 5: Linha do Tempo - Indústria Calçadista .....	75
Quadro 6: Posição dos principais Mercados da Wirth .....	84
Quadro 7 Fatos marcantes da Wirth e comparação com a Indústria Calçadista.....	89
Quadro 8: Fatos Marcantes no Grupo Priority comparados dos fatos da Indústria.....	101
Quadro 9: Recursos, Capacidades, Competências e Estratégias nos Dois Casos.....	157
Quadro 10: Comparativo dos Casos Segundo as Dimensões de suas Estratégias de Internacionalização .....	159

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Exportações Brasileiras de Calçados entre 1990 e 2010 .....	68
Tabela 2 Participação das exportações para os EUA em relação ao total exportado de calçados .....	69
Tabela 3 Exportações de Calçados por Estados - 2000 a 2010 .....	71
Tabela 4 A Evolução do Preço Médio de Exportação de Calçados - 2000 a 2010 .....	72
Tabela 5: Exportações e Importações de Couros Bovinos Acabado no Brasil .....	73
Tabela 6 Evolução das Exportações da Indústria de Calçados Wirth .....	77
Tabela 7 Comparação de Preços Médios de Exportação - Brasil X RS X Empresa .....	78
Tabela 8: Evolução das Vendas no Mercado Externo e Interno da Wirth .....	86
Tabela 9: Evolução das Vendas Totais do Grupo Priority - base 2003 = 100% .....	91
Tabela 10: Composição do Faturamento de 2004 a 2011 - Grupo Priority.....	91
Tabela 11: Comparação de Preços Médios de Exportação - País X Estado X Grupo Priority	92
Tabela 12: Participação em mercados Estrangeiros - 2004 a 2011(*) .....	93
Tabela 13: Pessoas do Grupo Priority - 2004 a 2011 .....	99

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>21</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 RECURSOS ORGANIZACIONAIS: .....	26
2.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	33
2.3 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: .....	37
<b>2.3.1 Abordagem Racional-econômica</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.2 Abordagem comportamental</b> .....	<b>40</b>
<b>2.3.3 Estratégias de entrada em mercados externos</b> .....	<b>41</b>
2.4 RECURSOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	46
<b>2.4.1 Dependência de Trajetória na Reconfiguração de Recursos</b> .....	<b>48</b>
<b>2.4.2 Estratégias de entrada e a dependência de trajetória</b> .....	<b>51</b>
2.5 QUADRO TEÓRICO E FRAMEWORK .....	52
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
<b>4 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL</b> .....	<b>63</b>
4.1 PERÍODO ANTERIOR ÀS EXPORTAÇÕES .....	65
4.2 EXPORTAÇÃO VIA AGENTES DE IMPORTADORES .....	67
4.3 A CRISE 1994/1998 E A EVOLUÇÃO RECENTE DA INDÚSTRIA .....	68
<b>5 OS CASOS ESTUDADOS</b> .....	<b>77</b>
5.1 A INDÚSTRIA DE CALÇADOS WIRTH.....	77
<b>5.1.1 Período anterior à inserção Internacional da Wirth</b> .....	<b>80</b>
<b>5.1.2 Primeiros anos de exportações da Wirth – de 1971 a 1978</b> .....	<b>81</b>
<b>5.1.3 Entrada no Mercado Europeu: 1978 até 1990</b> .....	<b>82</b>
<b>5.1.4 A Crise cambial e o Desenvolvimento de linhas – 1990 até 1998</b> .....	<b>83</b>
<b>5.1.5 Evolução Recente da Wirth: 2000 em diante</b> .....	<b>85</b>
5.2 O GRUPO PRIORITY: .....	91
<b>5.2.1 Primeiros anos de exportações do Grupo Priority – de 1987 a 1994</b> .....	<b>94</b>

5.2.2 A Crise Cambial e o Redirecionamento ao Mercado Interno – 1994 até 2003 .....	95
5.2.3 O sapatênis – 2002 em diante.....	97
5.2.4 Produção de calçados femininos a partir de 2008 .....	99
<b>6 ANÁLISE DOS CASOS.....</b>	<b>103</b>
6.1 ANÁLISE DO CASO WIRTH .....	105
6.1.1 A Wirth e as Forças de Mercado.....	105
6.1.2 A Wirth e o Ambiente Institucional.....	107
6.1.3 Configuração de Recursos da Wirth.....	108
6.1.4 Recursos para a Internacionalização da Wirth .....	112
6.1.5 Dependência de Trajetória na Reconfiguração de Recursos da Wirth .....	114
6.1.6 Esquema da reconfiguração de recursos e influências de trajetória da Wirth.....	120
6.1.7 Reconfiguração das Estratégias Internacionais da Wirth .....	121
6.1.8 Considerações Finais sobre a Wirth .....	126
6.2 ANÁLISE DO GRUPO PRIORITY .....	129
6.2.1 O Grupo Priority e as forças de mercado.....	130
6.2.2 O Grupo Priority e o Ambiente Institucional .....	132
6.2.3 A Configuração de Recursos do Grupo Priority .....	134
6.2.4 Recursos para a Internacionalização do Grupo Priority.....	136
6.2.5 Dependência de Trajetória na Reconfiguração de Recursos do Grupo Priority...	140
6.2.6 Esquema da reconfiguração de recursos e influências de trajetória do Grupo Priority.....	144
6.2.7 Reconfiguração das Estratégias Internacionais do Grupo Priority.....	146
6.2.8 Considerações Finais Sobre o Grupo Priority .....	151
6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	152
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>164</b>
7.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO .....	169
7.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	175
7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	179
7.4 INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	180
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA NAS EMPRESAS .....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXO B: PROTOCOLO DE ENTREVISTA PARA EXTERNOS.....</b>	<b>191</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre recursos da firma, bem como em negócios internacionais ganharam relevância nas últimas décadas, marcadas pela aceleração das relações comerciais. Embora guardem pontos seminais convergentes (Penrose, 1959, por exemplo), possuem espectros teóricos abrangentes. Para que seja viável entender como os recursos são configurados visando o mercado externo, é necessário que se enlacem elementos comuns. A história da organização e como ela depende de decisões tomadas no passado é um campo profícuo para investigar reconfigurações de recursos e redefinições de estratégias em ambientes dinâmicos.

Os Negócios Internacionais têm sido abordados em duas principais vertentes. Um dos enfoques, essencialmente econômico, amparou-se na movimentação dos fluxos de investimentos externos (Hymer, 1976; Dunning, 1980; 1988) e nos custos de transação (Williamson, 1975; Anderson & Gatignon, 1986). Paralelamente, foram pesquisados por unidades de análise microeconômicas, ou seja, a empresa. Nessa abordagem, fortemente influenciada pela Escola de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, entre outros), aspectos relacionados à aprendizagem e à experiência compuseram um arcabouço de estudos, fundamentalmente, comportamentais.

A dinâmica nos estudos sobre internacionalização, movendo-se de perspectivas relacionadas ao ambiente econômico para dentro das organizações, resultou da própria evolução das abordagens sobre estratégia. As análises sobre o que leva as organizações a serem mais ou menos competitivas partiram do ambiente econômico para avaliações dos recursos disponíveis, bem como a forma de coordená-los. Nos anos '80 os cenários industrial e o decorrente da posição de seus atores diante das forças contidas em seu meio, possibilitaram grandes avanços teóricos. Porter (1986; 1989) entende a estratégia como o resultado de um posicionamento da organização em seu setor (indústria), decorrente de escolhas para enfrentar as forças que nele atuam.



Em meados dos anos '80 e nos anos '90, emergiu outra concepção sobre estratégia. Com base nos estudos seminais de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991) entenderam que havia simplificações nas proposições cujo ambiente externo preponderava nas decisões estratégicas. Para eles, a heterogeneidade das organizações não estava sendo levada em consideração, o que poderia determinar diferenças importantes na formulação das vantagens competitivas sustentáveis.

Há aproximações entre a visão da internacionalização baseada em fatores comportamentais e as estratégias das organizações amparadas em recursos. Peng (2001), ao desenvolver um levantamento sobre os estudos existentes em negócios internacionais, nos anos '90, percebeu haver uma tendência crescente de investigação sob a ótica da RBV, termo criado por Wernerfelt (1984), como maneira de buscar a compreensão sobre as motivações que conduzem estratégias direcionadas ao cenário externo.

Nas últimas décadas, marcadas pela inserção de novos atores globais, tanto como fornecedores como mercados consumidores, acrescentou-se outro ingrediente às análises de como a estratégia é desenhada. Decisões estratégicas passaram a levar em conta, com maior ênfase, as forças institucionais. A partir desta constatação, Peng (2002) forjou o termo *tripé estratégico*, considerando a formulação da estratégia como resultado da análise de três dimensões: a indústria em que a organização está inserida, os recursos que dispõe ou tem acesso e instituições que influenciam a tomada de decisão. A concepção da estratégia, alicerçada nestes três elementos e cada vez mais envolvida na globalização dos mercados, passou a ser adotada, também, em Negócios Internacionais (Peng, Wang & Jiang, 2008; Boehe, Cruz & Ogasavara, 2010). A busca de entender os mecanismos que as empresas adotam para atingir mercados estrangeiros passou, portanto, a integrar abordagens múltiplas e interdisciplinares, tornando a pesquisa mais complexa. Torna-se relevante, então, que se encontrem pontos de intersecção no intuito de aproximar abordagens de cunho econômico, organizacional e institucional.

Uma das críticas recebidas pela visão baseada na indústria, fundamentalmente ancorada na Economia, é de não contemplar a dinâmica histórica das organizações (Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009). Para Nelson e Winter (2002) esta é uma dimensão que tem sido esquecida. Segundo eles, o aspecto evolutivo estava presente nos estudos de David Ricardo e Adam Smith, no século XIX, porém o predomínio da perspectiva da maximização dos lucros

nos estudos sobre estratégicas, após a Segunda Guerra Mundial, distanciou a avaliação da variável evolucionária do contexto.

A abordagem da estratégia baseada em recursos e a baseada nas instituições têm um ponto de conexão, cuja origem está nos estudos econômicos: a dependência de trajetória. Tais abordagens, assim como a perspectiva comportamental dos negócios internacionais, creditam ao caminho que a organização tomou grande parte dos recursos e do embasamento de suas estratégias. Para Barney (1991; 1995) a herança de decisões anteriores transparece a dependência de sua própria história, pelo enraizamento que deflagra. Assim, a organização, herdeira de um patrimônio erguido no passado, tanto de ordem tangível como intangível, passa a optar por estratégias que vão se refletir no futuro. Porém, em determinados momentos críticos (Mahoney, 2000), mudanças são adotadas, redefinindo a direção de sua jornada. Essas alterações de trajetória, ou reconfigurações estratégicas, são tomadas por diferentes motivos, muitas vezes, segundo Mahoney (2000), dificilmente explicados pela teoria. Ao mudarem de direção, os gestores necessitam mobilizar recursos e alterar seu repertório de rotinas. Esta constatação levou Teece, Pisano e Shuen (1997) a identificarem a trajetória da organização, juntamente com as posições e os processos, como dimensões estratégicas que afetam suas capacidades.

Embora os elementos históricos das organizações e do ambiente permeiem os estudos acadêmicos sobre a formação das vantagens competitivas sustentáveis, as pesquisas sobre a influência da trajetória da organização na estruturação de seus recursos é um campo de estudos recente. Sirmon, Hitt, Ireland e Gilbert (2011) entendem a dependência de trajetória como elemento a ser avaliado na orquestração de recursos que gerem vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Peng *et al.* (2009) compreendem que os recursos mobilizados para atingir o mercado internacional estão combinados com fatores externos, tanto do ambiente industrial como institucional, e dependem da trajetória construída ao longo do tempo pela organização.

O arcabouço teórico aqui proposto tem aproximações relevantes, porém necessita estabelecer mais conexões, principalmente diante do contexto que se estabeleceu nas últimas décadas, com a emergência de economias anteriormente consideradas periféricas, o reposicionamento da produção industrial em direção a esses países e aceleração de trocas comerciais. É neste cenário que este estudo se desenvolveu.

## 1.1 *Definição do tema*

O final do século XX e o início do século XXI vêm trazendo desafios sem precedentes a várias indústrias, mundo a fora. Se por um lado a globalização intensificou-se a partir da década de 80, após a virada do século seus reflexos se tornaram mais evidentes. A multipolarização econômica, a ascensão de novos mercados consumidores e a consolidação de novos *players* na produção de manufaturados são alguns desses elementos que contribuíram em desencadear transformações estruturais na produção industrial mundial.

Tais mudanças no cenário externo, associadas às outras ocorridas no contexto brasileiro, impactaram nas estratégias de diversos setores. Indústrias inteiras necessitaram reconfigurar recursos que permitissem manter competitividade, tanto interna como externamente, sob o risco de serem solapadas por concorrentes oriundos das mais diversas regiões do planeta.

Um exemplo de tais transformações é o *cluster* produtor de calçados do Vale do Rio dos Sinos (Vale do Sinos, como habitualmente é denominado), no Rio Grande do Sul, maior estado exportador de calçados do país, se analisado por faturamento (MDIC, 2010). Embora seja uma indústria madura, sedimentada em mais de 150 anos de tradição na produção calçadista, a busca de um novo posicionamento exigiu transformações. Mudanças sociais e econômicas de ordem global, nacional e local trouxeram desafios a este setor, caracterizado por um envolvimento internacional de longa data. É provável que, embora a vocação exportadora já estivesse presente por mais de quarenta anos na indústria calçadista do Rio Grande do Sul, suas estratégias dirigidas a mercados internacionais precisaram ser redimensionadas. Possivelmente, essa reorganização estratégica demandou mobilização e reconfiguração de seus recursos, tanto para enfrentar os concorrentes internacionais em exterior, como também no mercado doméstico.

Analisando as exportações brasileiras de calçados como um todo (MDIC, 2010), alguns dados merecem reflexão. Percebe-se que, em 2000, o calçado brasileiro estava presente em 99 países, com um preço médio de US\$ 9,52, por par. Ao cabo de nove anos, os destinos ampliaram-se em cerca de 50%, chegando a 141 países, porém com um valor apenas 19% acima, US\$ 11,35. Esses números, que poderiam induzir a uma estagnação de preço e uma estratégia que visasse apenas substituir mercados, contrasta com as exportações originárias especificamente do Rio Grande do Sul. Segundo a ABICALÇADOS [Associação Brasileira

das Indústrias de Calçados] (2012), o estado gaúcho, em 2006, teve um preço médio de US\$ 15,36/par; em 2008, US\$ 21,71/par; em 2010, US\$ 23,74/par; e, em 2011 atingiu US\$ 25,56/par indicando um claro reposicionamento no mercado mundial, principalmente se for comparado com a média brasileira por par exportado. Este cenário de mudanças instiga investigações, tanto de ordem organizacional como em relação às estratégias de internacionalização.

É evidente que as transformações econômicas ocorridas no Brasil e no cenário mundial tiveram grande influência nas estratégias das mais variadas indústrias. Dentro da indústria calçadista, ao longo do tempo, respostas diferentes foram dadas, gerando posicionamentos estratégicos diversos, que podem ter levado empresas a alterar, tentar manter ou, até mesmo, desfazer-se de recursos para enfrentar os novos desafios. Assim, tanto pela relevância do setor quanto pelo entendimento da mudança das estratégias competitivas apontadas, um estudo a respeito dessas transformações, principalmente sobre as causas (fatores determinantes das mudanças), os processos de mudança e suas consequências podem contribuir para o desenvolvimento do setor no Estado, bem como servir de referência para outros setores exportadores.

Conforme levantado em diversos estudos teórico-empíricos que analisaram o ambiente calçadista, na última década (Stürmer, 2006; Smaniotto, 2006; Bennemann, 2008; Paiva & Vieira, 2011; Campos, 2011), estratégias foram reconfiguradas. No entanto, formas de entrada no mercado externo se alteraram de maneiras díspares. Alguns fabricantes evoluíram de exportadoras através de agentes até desenvolverem marcas próprias e estabelecerem centros de distribuição e até lojas no exterior (Smaniotto, 2006; Campos, 2011); empresas insistiram na exportação sob marca de terceiros, procurando novos mercados com clientes capazes de comprar produtos de maior valor agregado (Bennemann, 2008). Enfim, diferentes respostas foram adotadas. Embora diversos formatos tenham surgido, percebe-se que essas organizações buscaram alternativas que envolveram a articulação de recursos gerados em diferentes momentos, porém influenciados e influenciando sua própria história e de seu meio. Ao responderem a situações que se apresentaram como desafios em outras épocas, alteraram rotas, reformularam alternativas, mobilizaram e adquiriram recursos para responder às situações que se criaram. A partir desse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Diante de situações que impuseram mudanças estratégicas em empresas exportadoras de calçados no Rio Grande do Sul, como os recursos foram reconfigurados e como a dependência de trajetória influenciou tais alterações?

## **1.2 *Objetivos***

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Diante de diferentes alternativas que podem ter sido assumidas por empresas da Indústria Calçadista, o objetivo principal é compreender como os recursos foram reconfigurados, ao longo do tempo, segundo o enfoque da RBV, e como foram capazes de contribuir ou responder às suas estratégias de atuação em mercados internacionais.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para que fosse possível responder à questão principal, foram formulados objetivos específicos que viabilizassem a análise de variáveis presumidamente existentes:

- Traçar uma linha do tempo que possibilitasse esquematizar paralelos entre o ambiente externo e interno das organizações;
- Pesquisar fatos e situações determinantes na trajetória, tanto da indústria calçadista, como especificamente, das organizações envolvidas nesse estudo;
- Identificar, por meio de pesquisa empírica, os diferentes recursos mobilizados para a internacionalização, bem como os precedentes que permitiram reconfigurações estratégicas;
- Propor um modelo teórico que possa esboçar como essas mudanças ocorrem perante a dependência de trajetória.

## **1.3 *Justificativa***

Justifica-se esta dissertação sob variados aspectos. No âmbito dos estudos organizacionais e dos negócios internacionais, pode tornar possível avaliar a mobilização de recursos ocorridos num período histórico de grande significado para a economia internacional, em face ao processo incremental da globalização. Para o setor industrial que ampara a

investigação deste estudo, a indústria calçadista do Rio Grande do Sul, possibilita entender que estratégias foram adotadas, que recursos demandaram reconfigurações e, ainda, como a dependência de trajetória contribuiu ou comprometeu redirecionamentos estratégicos. Na visão macroeconômica, pode servir de elemento de análise de medidas governamentais que influenciaram o comportamento das empresas e de seus gestores ou que possam vir a contribuir para ampliar o nível de sucesso em outras indústrias. Na visão acadêmica do mestrando, contribui na consolidação e integração de aprendizados, numa visão holística da administração, envolvendo aspectos organizacionais, amparados em determinantes históricos e nas estratégias de entrada em mercados internacionais.

A escolha da Indústria Calçadista se justifica pelo seu amadurecimento e histórico em negócios internacionais. Tais motivações têm sido atraentes e, frequentemente, têm propiciado que se conduzam investigações em seu meio. A natureza desses estudos, no entanto, tem nuances próprias. Foram desenvolvidos estudos de casos de unidades exclusivas, tanto voltados a competências necessárias à internacionalização (Moreira, 2006; Suzin, 2010), como estudos de inserção no mercado externo pela análise da cadeia de valor (Smaniotto, 2006). Ainda nesta perspectiva, Bennemann (2008) investigou as mudanças na cadeia global de suprimentos e as influências causadas na indústria calçadista, a partir do estudo de caso de três empresas de grande porte, do Rio Grande do Sul. Campos (2011) desenvolveu um estudo qualitativo em seis empresas exportadoras de calçados para compreender como os modos de entrada são estrategicamente definidos. As estratégias de internacionalização da indústria e a gestão de suas operações internacionais (Stürmer, 2006; Paiva & Vieira, 2011), bem como as mudanças recentes no aglomerado calçadista gaúcho (Costa, 2009; 2010) também foram alvos de estudos que tangenciaram os objetivos ora propostos.

Em virtude do caráter explanatório desta pesquisa, em que se busca entender fatos já decorridos e o caráter de inflexão de decisões tomadas, o uso de estudo de caso tende a ser a estratégia mais indicada (Yin, 2001), uma vez que investiga mudanças na configuração das estratégias dentro de um período de tempo determinado. O caráter temporal, embora evidente, não configura uma análise longitudinal, uma vez que as entrevistas ocorreram dentro de um período de três meses, permitindo uma análise transversal sobre a visão que os entrevistados têm sobre as mudanças ocorridas ao longo do tempo de existência das organizações e de que forma mobilizações de recursos anteriores redesenharam suas trajetórias.

Para que houvesse suporte às informações colhidas, foram buscados dados secundários na entidade de classe da indústria calçadista, por se tratar da unidade de análise que suporta a investigação, bem como dados oficiais providos do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Neste sentido, o estudo de caso possui um poder diferenciador de outras estratégias por aliar evidências de origens distintas, como entrevistas, documentos e observações (Yin, 2001).

O próximo capítulo apresenta a base teórica que dá suporte a esse trabalho. Inicialmente, busca-se balizar os principais tópicos dentro do ambiente da estratégia, como ramo dos estudos organizacionais. Posteriormente, sob a égide dos recursos da firma, é trazida a fundamentação à luz da teoria para o tema. Na sequência, os estudos relacionados a negócios internacionais são abordados para, finalmente, na construção de uma aproximação que encorpe o foco deste estudo, a dependência de trajetória serve para estabelecer conexões entre tais elementos. Ao final do capítulo é apresentado um quadro teórico que sintetiza a pesquisa e é proposto um modelo prévio à pesquisa.

Essa dissertação está estruturada em capítulos. Ao final deste, introdutório, são apresentados os fundamentos teóricos que a amparam, Negócios Internacionais, Recursos da Firma, ambos sob a ótica da Dependência de Trajetória para amparar a reconfiguração de recursos da organização. No terceiro, é trazida a metodologia adotada para atingir os objetivos propostos. Antes de tratar dos casos, o ambiente e suas mudanças ao longo do tempo são investigados, procurando encontrar pontos capazes de gerar inflexões estratégicas nas organizações. Após, são trazidas as conexões teórico-empíricas, no intuito de compreender como os desafios foram enfrentados por cada uma das organizações e que resultados se traduziram nos recursos e na reconfiguração de suas estratégias. Finalmente, são apresentadas as conclusões, o modelo revisto e as limitações e sugestões de novas pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na intenção de investigar as reconfigurações das estratégias de internacionalização dentro de uma indústria madura, nos casos investigados, a Indústria Calçadista do Rio Grande do Sul, o referencial teórico está amparado nas teorias voltadas à Estratégia, com foco na Visão Baseada em Recursos, em Negócios Internacionais e, alinhando essas duas bases, recursos para a internacionalização. Mais especificamente, como elemento integrador, buscou-se amparo na teoria para entender como a dependência de trajetória interfere na reconfiguração estratégica de recursos envolvidos nas estratégias de entrada em mercados internacionais e, paralelamente como tais mudanças alteram os caminhos das organizações. Antes, porém se faz necessário o entendimento do que é estratégia e como esses temas se relacionam.

O termo *estratégia* é anterior aos estudos organizacionais e remonta a séculos em que esteve vinculado a guerras. De acordo com Ansoff (1957), Mintzberg (1978) e Ghemawat (2007), foi apenas no século XX que passou a ser empregado, primeiramente, na economia, até chegar à administração. Após a Segunda Guerra Mundial, a competição por mercados passou a ser associada a manobras bélicas e, em seguida, a posicionamentos estratégicos. Simon (1970), em diversas passagens, fez paralelismos entre o comportamento dentro das organizações e a movimentação de exércitos. Segundo Mintzberg (1978), ao citar Chandler (1962), foi justamente a proximidade entre situações que envolvem disputas e tomadas de decisão, através de planejamentos em diferentes períodos de tempo, que aproximou a estratégia à economia e, em seguida, à administração.

Com o avanço das pesquisas, as estratégias organizacionais vêm assumindo diferentes perspectivas. Uma delas relaciona-se ao grau de intencionalidade. Para Porter (1986), a estratégia é uma escolha. A organização deve posicionar-se no enfoque que mais lhe propicie vantagens competitivas, seja ela focada no custo, ou na diferenciação. Concomitantemente, pode voltar-se a um foco estreito ou amplo, dependendo da escolha de produtos que deve carrear suas decisões em relação ao mercado em que atua ou pretende atuar.



Outra corrente está embasada no caráter de emergência da estratégia (Mintzberg, 1978, 1987; Mintzberg & Walters, 1985; Mintzberg, Ahlstrand & Mabel, 2000; Idenburg, 1993; Bakir & Todorovic, 2010). Para essa vertente, as estratégias partem de uma deliberação. Ao reagir às estratégias de outras organizações e fatos não controlados, portanto contingenciais, tornam-se emergentes. Neste processo, as estratégias realizadas surgem, em detrimento àquelas que acabaram por ser descartadas no decorrer dos acontecimentos.

A visão de um *continuum* entre estratégias deliberadas e emergentes foi proposta por Mintzberg e Walters (1985). Para esses autores, tais termos apontam extremos de uma linha. Assim, as estratégias, por sua própria natureza de tentar desenhar cenários onde o gestor deve buscar estar mais próximo possível de seus objetivos, sofrem alterações. Incorporando um aspecto dinâmico ao processo, sugerem que tais mudanças geram correções de rumo, que se posicionam sobre uma linha onde a deliberação está no extremo oposto à realização, sofrendo a ação de fenômenos que obrigam a reposicionamentos decorrentes de ações que emergem para correção de rotas.

No entanto, a discussão sobre estratégia não se encerra no caráter de escolha. Os estudos seminais de Edith Penrose (1959) propunham que os recursos da firma, influíam em seus resultados, por provocar perfis de serviços, oriundos de rotinas que as distinguiam entre suas concorrentes. No mesmo período, Ansoff (1957), apesar de conferir importância às forças e fraquezas da organização, via no ambiente externo o cenário onde as grandes disputas se definiam. Em 1980, Porter (1986), apoiando-se na visão de Ansoff, ampliou a perspectiva para a indústria, num todo, e propôs a influência de cinco forças como determinantes das vantagens competitivas: fornecedores, compradores, novos entrantes, produtos substitutos e rivais internos da indústria. O que se seguiu, foi um período profícuo de estudos, refutando ou validando as aparentes visões divergentes das fontes das vantagens competitivas.

Em 1987, Mintzberg retomou o termo *estratégia emergente*. Associou a uma construção que é erigida a partir de padrões, porém delineada por planos futuros, associando essa capacidade de mudar no decorrer do planejamento à capacidade de aprender a mobilizar-se no intuito de manter-se mais próximo daquilo que foi desenhado para o futuro da organização. Para ele, as estratégias deliberadas referem-se ao controle, enquanto as emergentes ao aprendizado. Mais adiante, Mintzberg *et al.* (2000) ampliaram essa perspectiva. Não basta aprender a reconfigurar estratégias. Em ambientes caóticos, segundo os autores, a decisão mais importante a ser tomada é a escolha da estratégia emergente ideal.

O ambiente interno e os recursos de cada organização não foram esquecidos pela corrente contingencial. Porter (1991), dentro da visão de estratégia como escolha, afirmou que a empresa deve assegurar recursos que a diferencie dentro de sua indústria. Nesse trabalho, buscou uma aproximação nas visões, estabelecendo um vínculo entre o conhecimento que se acumula numa atividade, ao que denominou de *drivers*. *Drivers* também se referem à capacidade de intercambiar conhecimentos entre unidades da mesma organização e aos fatores institucionais como capazes de gerar vantagens competitivas. O que não ficou claro e abriu margem para críticas é o grau de dificuldade de mobilização de tais recursos. Ao não definir como poderiam movimentar-se, seu conceito de *drivers* indicava mobilidade de recursos dentro de uma mesma indústria que o colocava em perspectiva distinta da RBV.

Barney (1991) apregoa ser o baixo nível de mobilidade de recursos entre as organizações um dos fatores que dificultam a imitabilidade, contribuindo para sustentar vantagens competitivas a partir de recursos internos. Desde Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991), o olhar para os recursos da organização passaram a merecer maior atenção. Este é o foco do próximo item.

## ***2.1 Recursos, Capacidades e Competências Organizacionais***

A RBV, segundo Barney (1991), foi proposta na intenção de complementar os estudos baseados no ambiente externo, que tratavam as organizações como se atuassem de forma homogênea. Para ele, uma opção restrita ao posicionamento estratégico não seria capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Há, aqui, uma confrontação de visões econômico-rationais (Porter, 1986; 1989; 1991) e relacionadas a recursos tangíveis e intangíveis (Mintzberg, 1978; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). A RBV busca um entendimento de como tais recursos podem ser mobilizados no sentido de oferecer vantagens competitivas sustentáveis à organização e convertidos em capacidades, que permitem o surgimento de competências distintivas às organizações (Barney, 1991; Grant, 1991; Collis & Montgomery, 1995).

Para Barney (1991), as visões relacionadas ao ambiente externo possuem simplificações que comprometem a análise das vantagens competitivas, como homogeneização da análise em organizações de uma mesma indústria e a possível

imitabilidade entre elas. Para ele, os recursos são heterogêneos e não imitáveis, enquanto fatores de diferenciação competitiva. Assim, segundo o autor, a competitividade vai além do foco e posicionamento sob os quais empresa escolhe atuar. Para tanto, indica quatro atributos que determinam se um recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável:

- a) deve possuir valor no sentido que permita aproveitar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça do ambiente externo;
- b) deve ser raro quando comparado aos concorrentes;
- c) deve ser de difícil imitação; e
- d) não deve ter substitutos que anulem sua condição de raridade e/ou de difícil imitação.

Dierickx e Cool (1989) sustentam que os recursos são construídos ao longo do tempo e se tornam valiosos na medida em que o seu uso é aprimorado. No prisma de Teece *et al.* (1997), os recursos, em si, não são capazes de sustentar e salvaguardar vantagens competitivas, principalmente em regimes de rápidas mudanças. Segundo eles, processos, posições e trajetória direcionam a organização no sentido de proteger suas competências perante a concorrência e a dinamicidade do próprio ambiente.

Embora este estudo esteja focado em recursos, é importante que se delimite os conceitos aqui apresentados sobre recursos, capacidades e competências. Neste sentido, apoia-se na visão que Barney (1991, p.101) toma emprestado de Daft (1983) para definir o conceito de recursos da firma. Para ele, referem-se a “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma firma que a habilitam a conceber e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia<sup>1</sup>”. O autor categoriza os recursos em três grandes grupos: físicos, que se referem a instalações, equipamentos, localização e ativos; humanos, ao referir-se a mão de obra, gestão, treinamento e experiência; e organizacionais, como a reputação e a cultura. Os recursos financeiros foram incluídos pelo autor em seu artigo de 1995 (Barney, 1995).

As capacidades da organização têm recebido definições bastante próximas, porém complementares. Ulrich e Lake (1990, p.41) consideram capacidade organizacional “a

---

<sup>1</sup> Tradução do autor para o original, em inglês, de Daft (1983), citado por Barney (1991, p.101): “...all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness”.

habilidade da empresa de estabelecer estruturas e processos internos que influenciam seus membros a criar competências específicas da organização e, assim, possibilitar a empresa a adaptar-se às mudanças do cliente e a necessidades específicas”<sup>2</sup>. Teece *et al.* (1997) evocam a questão estratégica das capacidades organizacionais, uma vez que envolvem a mobilização dos recursos para gerar vantagens competitivas. Para eles, o termo capacidade serve para enfatizar o papel central da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa de habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais que colaborem para enfrentar as mudanças que o ambiente impõe. Neste estudo, tratando-se de mobilização e reconfiguração de recursos que objetivam um reposicionamento estratégico em mercados internacionais, cujo dinamismo tem se acentuado, capacidades estão associadas à visão de Teece *et al.*(1997).

O termo competências, por sua vez, embora tenha merecido diversas contribuições teóricas, possui enfoques que, mesmo complementares, assumem duas diferentes abordagens: competências organizacionais e individuais ou profissionais. Competências de uma organização, segundo Sanchez, Heene e Thomas (1996, p.8) são “a habilidade de sustentar a implementação coordenada de recursos de maneira a ajudar a firma a atingir suas metas. (...) Para ser reconhecida como uma competência, a atividade da firma deve encontrar as três condições de organização, intenção e realização de metas”<sup>3</sup>. Frisa-se, no entanto, que o enfoque de competências distintivas, como elemento diferenciador entre as empresas, já estava presente em Selznick (1972), que propunha que estivessem sob a guarida do olhar atento dos líderes da organização.

Na perspectiva do indivíduo, Zarifian (2001, p.74) define competência como “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade”. Le Boterf (2003) propõe uma conexão entre tais definições. Para ele a competência individual é um fractal da competência coletiva, ou seja, é uma combinação de recursos que envolvem o saber-fazer, as aptidões e as experiências de profissionais em prol das metas da organização.

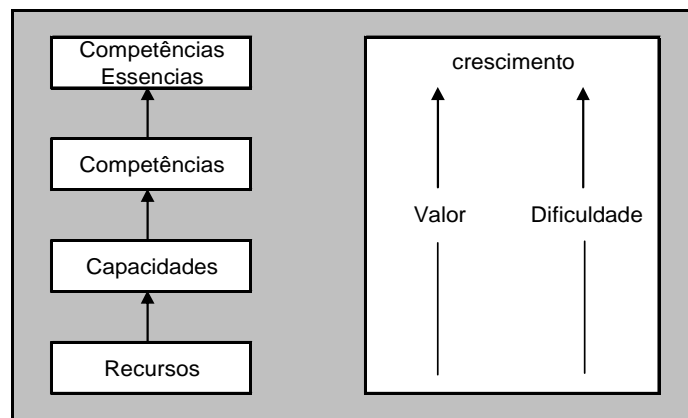
---

<sup>2</sup> Tradução do autor para o original de Ulrich e Lake (1990): “*organizational capability is a business’s ability to establish internal structures and processes that influence its members to create organization-specific competencies and thus enable the business to adapt to changing customer and strategic needs*”.

<sup>3</sup> Tradução do autor para o original de Sanchez et al. (1996): “*Competence is an ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way that helps a firm achieve its goals (...) To be recognized as a competence, a firm activity must meet the conditions of organization, intention, and goal attainment*”.

Neste estudo, que tem por unidades de análise empresas calçadistas exportadoras, é adotada a visão de Sanchez *et al.* (1996). Porém, ao merecer destaque ações individuais, inserções da visão de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) podem ser resgatadas.

Tais termos permitem aproximações em seus conceitos. Javidan (1998) propôs uma hierarquia de competências, baseadas em recursos e capacidades, que possibilitam o surgimento de competências e, no topo de uma escala de dificuldade de geração de valor, a competência essencial, pelo compartilhamento e interação entre estratégias, habilidades e conhecimento, conforme Figura 1. Essa hierarquia possui uma relação direta com o valor que assumem para a organização e o grau de dificuldade de sua replicação por competidores, fortalecendo e sustentando a vantagem competitiva.



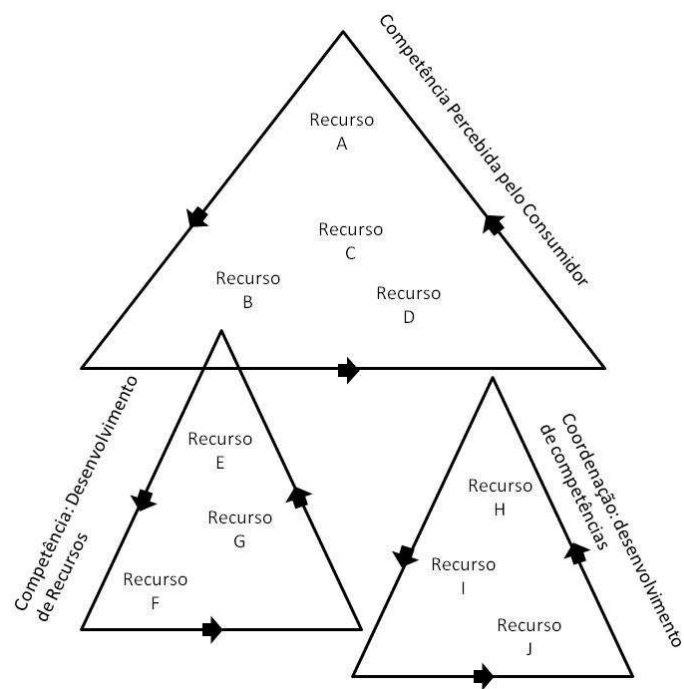
**Figura 1: Hierarquia de Recursos e Competências**  
**Fonte: adaptado de Javidan (1998, p. 62).**

A perspectiva de uma competência essencial é trazida por Javidan (1998), amparando-se na visão de Hamel e Prahalad (1995). Para eles, a competência essencial não envolve ativos; refere-se a aptidões que distinguem as organizações entre si. Embora possam perder valor com o tempo, as competências essenciais não sofrem desgaste, uma vez que quanto mais usadas mais aprimoradas se tornam, como marcas, canais, sistemas de gestão e propriedade intelectual. Segundo os autores, uma competência essencial é uma vantagem competitiva, embora a recíproca não seja verdadeira.

Para Javidan (1998) a sustentabilidade de uma vantagem competitiva está ancorada em quatro variáveis:

- A habilidade e o desejo da firma em permanecer investindo na manutenção de suas competências e habilidades que permitem a vantagem competitiva em relação a seus concorrentes;
- A capacidade dos concorrentes em imitá-la, o que pode dilapidar sua vantagem. Para evitar que isso aconteça, alguns fatores são essenciais para a organização:
  - a) unicidade de recursos;
  - b) dependência de trajetória, pela dificuldade de copiar um caminho que a organização desenvolveu ao longo do tempo;
  - c) ambiguidade causal, que confunde competidores e atrasam a replicabilidade da vantagem competitiva; e
  - d) causas econômicas, relacionadas às vantagens de ser o primeiro a tomar espaço em um mercado onde não há mercado suficiente para mais competidores serem competitivos;
- A habilidade dos competidores desenvolverem vantagens substitutas, pelas quais desenvolvem produtos novos capazes de substituir o produto onde a vantagem competitiva está calçada; e
- A extensão de tempo em que o critério de compra do consumidor esteja atrelado à vantagem competitiva da organização.

A dinâmica que envolve manter ou desfazer-se de uma competência está atrelada a como ela é construída. Uma arquitetura de competências foi a contribuição de Mills, Platts e Bourne (2003) nos estudos da RBV. Através dela, partindo dos recursos disponíveis, seria possível alavancar novas competências que, por sua vez, serviam de base para novas competências, sucessivamente, conforme a Figura 2.



**Figura 2: Arquitetura de Competências**

Fonte: Mills *et al.* (2003), traduzido pelo autor

Para os autores, as duas vertentes dominantes nos estudos de estratégias competitivas sustentáveis, baseada em recursos e baseada no ambiente industrial guardam intensa complementaridade. Desta maneira, propuseram uma coordenação de recursos, utilizando-se de triângulos intercambiáveis que denominaram de arquiteturas de competências e recursos. Tais elementos contribuem no entendimento do suporte necessário para a geração de uma competência de alto nível que fosse reconhecida pelo cliente.

A arquitetura proposta por Mills *et al.* (2003) congrega recursos que, coordenados, num primeiro nível, como representado pelo primeiro triângulo à esquerda, na Figura 2, são capazes de gerar recursos específicos. Nesse caso, na representação sugerida, a ponta superior do triângulo converge para o recurso gerado pela coordenação de outro grupo de recursos, na forma de uma competência desenvolvida para esse fim. O triângulo à direita, por sua vez, representa a coordenação de recursos capazes de desenvolver outro nível de coordenação. À medida que tais competências são arranjadas dentro da estrutura organizacional, são capazes de gerar uma competência essencial que distingue a organização de seus competidores. Apoiados em Teece *et al.* (1997), Mills *et al.* (2003) entendem que, em circunstâncias de mudanças mais velozes, a coordenação de recursos e competências precisa ser mais instintiva do que prescritiva, ao que se pode inferir o surgimento de uma competência de nível superior.

Para Mills *et al.* (2003), consonantes com Javidan (1998), os consumidores são capazes de reconhecer e distinguir um nível mais elevado de competências desde que uma arquitetura composta de recursos, capacidades, rotinas, e serviços lhe deem suporte. Para os autores, o equilíbrio e a alavancagem de recursos são capazes de gerar competitividade internacional. Desta maneira, as teorias que relacionam a visão baseada em recursos e internacionalização, acompanhando o movimento econômico que expandiu mercados, genericamente identificado como globalização, passaram a fazer parte de estudos comuns e interagirem de forma significativa, gerando um novo campo de investigação: a influência dos recursos da organização em direção ao mercado global.

Em 2001, uma releitura do artigo seminal de Barney (1991) foi proposta por Barney, Wright e Ketchen (2001). A percepção da RBV como fonte de respaldo a pesquisas em diversas áreas pertinentes à firma contribuiu para relacioná-la a diferentes estudos, como gestão de recursos humanos, economia e finanças, empreendedorismo, marketing e negócios internacionais. Este último é retomado no 2.3.

A internacionalização, como estratégia, demanda mobilizações de recursos, aperfeiçoamento de capacidades e desenvolvimento de competências específicas para que seja sustentável. Paralelamente, mudanças no cenário externo, que provocam reestruturações estratégicas, podem orientar reposicionamentos que envolvem escolhas, como defendido por Porter (1991). É possível que operações internacionais focadas no custo possam estar sendo redirecionadas para diferenciação e a necessidade de conquistar novos mercados podem estar ampliando o escopo de empresas exportadoras, reposicionando-as em relação aos cenários anteriores. Nesta dinâmica, a evolução da manufatura em países que costumavam operar focados no custo, tem obrigado empresas que operavam por diferenciação a reverem suas estratégias em função do preço, para não perderem competitividade.

No entanto, as últimas décadas trouxeram outro elemento a se discutir tanto no tema Estratégia como em Negócios Internacionais: o ambiente institucional. Mercados emergentes, sujeitos a diferenças contrastantes em suas instituições trouxeram uma perspectiva ampliada. Para este estudo, ambientado numa indústria que ampliou seus mercados de atuação de forma contundente, se faz necessário que este tema seja abordado em sua evolução teórica. É nesta perspectiva que o próximo item se desenvolve.



## ***2.2 Ambiente Institucional***

Assim como Porter (1986), Peng (2002) afirma que estratégias são escolhas, no entanto procura ampliar o contexto em que elas são desenhadas. A Visão Baseada nas Instituições, na perspectiva do autor, servem para reduzir o grau de incertezas dessas escolhas. Apoiado em North (1990), Peng (2002) avalia que o contexto institucional está calcado em dois espectros: formal, envolvendo regras políticas, decisões judiciais e contratos econômicos; e informais, que incluem normas de comportamento socialmente sancionadas, as quais estão imbuídas em contextos culturais e ideológicos.

A perspectiva institucional ganha eloquência em níveis distintos: nacionais e organizacionais. Nacionais, tanto dos países de origem, como do mercado comprador, influenciam decisões de ingresso em mercados (Vasconcellos, Souza & Garrido, 2011). Por seu turno, a carga institucional da organização e de sua indústria também interfere nas configurações de estratégias de inserção internacional. Para Peng *et al.* (2008), exemplos da força institucional são as leis antidumping, regulamentações sobre governança em diversos países e a entrada de países com forte influência institucional, como Índia e China, no cenário do comércio internacional. Ainda, segundo Porter uma indústria concentrada geograficamente e interconectada entre as suas organizações são clusters num campo singular (Porter, 1998). Para ele, a proximidades das empresas e as instituições que as permeiam asseguram certas formas de simetrias e incrementam a frequência e o impacto de suas interações.

Para Meyer, Estrin, Bhaumik e Peng (2009), questões como direitos de propriedade e sistemas de informações influenciam nas decisões sobre estratégias de entrada a partir da perspectiva institucional. As instituições, por seu turno, estão sujeitas a evoluções históricas (Peng *et al.*, 2009). Mudanças oriundas do ambiente externo em países envolvidos diretamente como compradores e vendedores, ou mesmo indiretamente, como competidores, podem afetar decisões de modos de entrada em mercados internacionais. Neste sentido, há uma aproximação entre a perspectiva institucional do ambiente competitivo com a visão comportamental em negócios internacionais, por imbricarem fatores subjetivos que envolvem o processo de tomada de decisão.

Numa dimensão macroeconômica, observa-se que elementos institucionais, formais ou informais, se refletem nas organizações. Empresas de ramos semelhantes, segundo

DiMaggio e Powell (1983), tendem a comportarem-se de maneira semelhante, assumindo características isomórficas. Essa constatação poderia supor uma aproximação à visão baseada na indústria, por proporcionar uma homogeneidade na forma de atuar no ambiente competitivo. O isomorfismo, portanto, reflete-se, no meio industrial, como elemento provocador de reações miméticas, tornando-se um desafio para gerar diferenciação entre competidores.

O isomorfismo, no entanto não é o único fator que vincula a organização às instituições. Para DiMaggio e Powell (1983) as interações da empresa ao meio em que atua, a emergência de padrões de comportamento semelhantes entre as empresas desse ambiente, a troca de informações que circulam entre elas, seja nas relações comerciais como também entre os indivíduos, bem como o sentimento de conjunto que se estabelece, são atributos relacionados a questões institucionais.

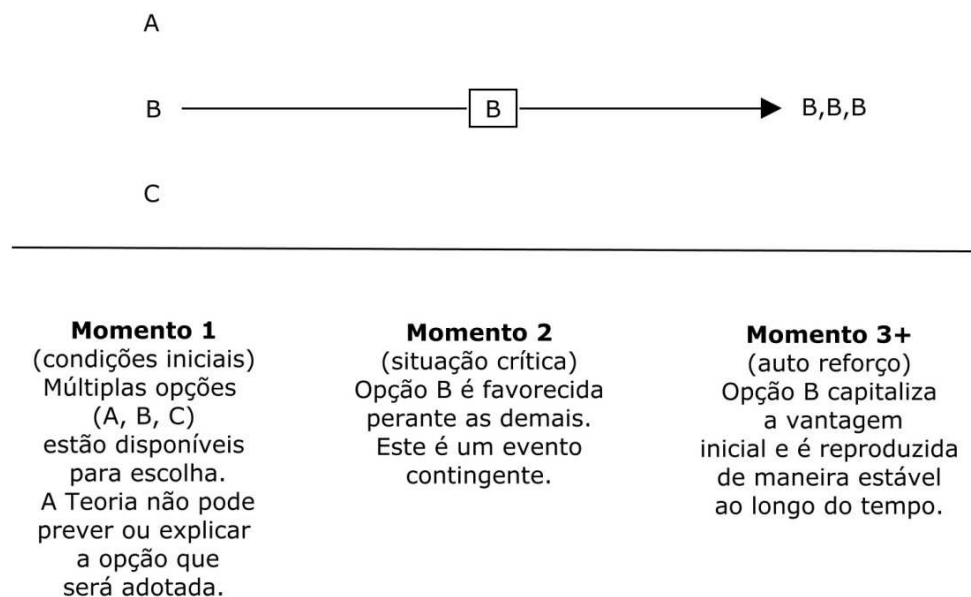
O fenômeno de aceleração das transformações do ambiente já vem sendo observado por estudiosos na área de estratégia há algum tempo (Ansoff, 1957; Drucker, 1980; Andrews, 1987). No entanto, as mudanças ocorridas na economia nas últimas décadas, como a multipolarização de mercados e de poder, a inserção de camadas sociais no consumo, a aceleração das comunicações e o advento de redes sociais, por exemplo, têm imposto desafios aos gestores, de maneira cada vez mais frequente. Apesar da rapidez dessas transformações, as reformulações de estratégias possuem raízes na história das organizações (Nelson & Winter, 1982; 2002; Barney, 1991; Barney, 1995; Collins & Montgomery, 1995; Teece *et al.*, 1997; Javidan, 1998).

Perspectivas evolucionárias, institucionais e sociológicas têm convergido nas análises evolucionárias tanto em relação ao indivíduo como às organizações, segundo Nelson e Winter (2002). Estudos sobre o envolvimento dessas abordagens têm associado os efeitos da acumulação de aprendizagem pela experiência, bem como explorado como novas tecnologias necessitam ser incorporadas nas rotinas das organizações, segundo os autores. A dependência de trajetória, afirmam, exerce posição chave neste processo.

Em ambientes institucionais distintos, além das forças do meio e da disponibilidade de recursos das organizações, as instituições representam o terceiro pé de um tripé estratégico (Peng, 2002; Peng *et al.*, 2009). Num contexto em transformação, além dos recursos sofrerem

influência da trajetória anterior, há mudanças oriundas tanto do ambiente da própria indústria, como de alterações institucionais.

Focando-se no momento em que a estratégia é estabelecida percebe-se a influência da história da própria organização. Javidan (1998) considera a trajetória da organização como elemento capaz de deter a imitação por parte dos concorrentes. No entanto, a trajetória anterior pode, também, significar dependência ao passado, que pode tanto acelerar como retardar transformações nas estratégias e na configuração de recursos para implementá-las. Para Mahoney (2000) num primeiro momento, no qual a mudança se apresenta, ocorre o momento crítico (*critical juncture*). Ao se deparar com essa conjunção de eventos contingenciais (*contingency*), o gestor pode questionar e interromper a trajetória da organização através de uma análise contra factual (*counterfactual analysis*), avaliando as opções possíveis. Esse ponto de mudança altera a trajetória da organização e passa a ser um ponto determinante para seu futuro, opondo o padrão determinista anterior para um probalístico, no intuito de auferir melhores resultados no futuro. A Figura 3 representa o modelo proposto pelo autor.



**Figura 3: Ilustração da Contingência em sua Sequência de Reforço**  
Fonte: Adaptado de Mahoney (2000)

Ao redirecionar seu caminho, a organização modifica seus recursos e, conseqüentemente, seu repertório de rotinas. Essa constatação de Teece *et al.* (1997) os levou

a considerarem a trajetória da organização uma das dimensões estratégicas da firma, juntamente com processos e sua posição. Na visão de Foss (1997) a dependência de trajetória está entre os campos da estratégia que merecem maiores investigações visando uma evolução teórica.

Os investimentos realizados no passado, tanto na aprendizagem como no repertório de rotinas traduzem-se no arcabouço de recursos e capacidades da organização e são capazes fornecer leituras mais adequadas das transformações em curso e seus reflexos nas projeções para o seu futuro, conforme Kor e Mahoney (2005). Contudo, segundo Jarzabkowski (2002), embora a trajetória da firma permita que recursos raros promovam a diferenciação da organização em seu meio de competição, são, também, de difícil reconfiguração. Para que sejam modificados necessitam de alterações drásticas que gerem novos pontos de inflexão, enfrentando a inércia organizacional, uma das causas da dilapidação de recursos. Estar preso ao passado pode significar, segundo Arthur (1989), dificuldades com: a) imprevisibilidade; b) possibilidade de resultados múltiplos, portanto de difícil prognóstico; c) inflexibilidade; e d) ineficiência.

A influência do meio institucional é notória sobre o momento em que o gestor tem que tomar suas decisões (Mahoney, 2000). Ainda, a visão baseada nas instituições tem na dependência de trajetória um de seus pontos de apoio (Peng *et al.*, 2009). Num ambiente cada vez mais globalizado, em que concorrentes atuam em diversos mercados sob regras institucionais diferentes, a análise de como a configuração de recursos está relacionada com o meio industrial e os mercados de atuação dirigem o referencial teórico ao arcabouço de estudos sobre Negócios Internacionais.

Para que seja possível interpretar as mudanças nas estratégias dirigidas aos mercados externos, este trabalho ampara-se, também, na fundamentação teórica sobre Negócios Internacionais. Na perspectiva deste estudo, a reconfiguração de recursos influi e é influenciada por mudanças nas estratégias de inserção em mercados internacionais, o que induz à aproximação entre os temas.

## 2.3 *Negócios Internacionais*

Manter-se competitivo e posicionar-se estrategicamente no cenário mundial deriva de aspectos racionais/econômicos e comportamentais, justamente a base dos estudos sobre internacionalização. No entanto, inicialmente, a perspectiva dos estudos relacionava-se à economia internacional. Durante o século XIX, as comparações eram feitas entre vantagens entre as nações (Adam Smith, 1776; David Ricardo, 1817). Com o advento da grande empresa nos Estados Unidos e sua incessante busca por mercados e acesso a recursos, os estudos ainda guardavam uma visão macroeconômica, baseada no entendimento de como o investimento externo se movimentava entre os países (Hymer, 1976).<sup>4</sup>

Os estudos sobre o crescimento da firma (Penrose, 1959) impactaram nos estudos das estratégias, trazendo um enfoque microeconômico que se refletiu nos estudos que se seguiram em administração. Em relação à internacionalização, duas vertentes se consagraram na tentativa de explicar a firma e suas estratégias: uma de viés mais econômico ou racional (Dunning, 1980; 1988; Anderson & Gatignon, 1986) e outra, de abordagem comportamental, inicialmente amparada no gradualismo decorrente do enfrentamento de barreiras culturais, geográficas e psíquicas (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), evoluindo para a aprendizagem absorvida no processo (Vahlne & Nordström, 1993) e redes de relações interpessoais (Johanson & Vahlne, 2003; 2009). Paralelamente, análises sobre diferentes modos de entrada em mercados internacionais têm merecido destaque (Root, 1994; Garrido, Larentis & Rossi, 2006). Esses elementos são tratados nos subitens a seguir.

---

<sup>4</sup> Stephen Herbert Hymer (1934-1974), embora tenha sua principal obra publicada em 1976, baseou seus estudos na indústria americana da primeira metade do século XX, tendo sua tese de doutorado apresentada em 1960, sob o título “*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*”

### 2.3.1 Abordagem Racional-econômica

Pela visão dominante até início dos anos '80, estratégias estavam fundamentalmente ancoradas no meio econômico (Porter, 1986). Dentro da perspectiva dominante do período, Dunning (1980; 1988) propôs o Paradigma Eclético para explicar a motivação da internacionalização. Para ele, decorre de uma escolha racional, baseada em três vantagens:

- Propriedade dos ativos e capacidades da organização;
- Localização em relação à vantagem proveniente da posição geográfica onde estão instalados os empreendimentos da empresa; e
- Internalização, a capacidade de absorver recursos, tanto no país de origem como em subsidiárias no exterior.

A partir dessas vantagens, a organização poderia decidir-se a investir diretamente no exterior, que lhe poderia proporcionar acessos a recursos disponíveis no país de destino de seu investimento, passaria a competir em igualdade de condições com competidores locais, por ter acesso aos mesmos recursos tecnológicos e/ou organizacionais e poderia atuar como se fosse local, evitando salvaguardas e barreiras comerciais porventura impostas por governos estrangeiros, tangenciando uma perspectiva institucional.

Apesar de mencionar recursos, Dunning (1980) conduz seu olhar através de um enfoque econômico, analisando o ambiente externo, essencialmente. No Quadro 1 é possível contemplar a perspectiva do autor para recursos.

PROPRIEDADE	LOCALIZAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Capital, tecnologia e acesso a mercados	Posse dos recursos	Assegurar estabilidade de fornecimento no preço correto; controle dos mercados

**Quadro 1: Recursos como Vantagem**

Fonte: Adaptado de Dunning (1980) pelo autor

De maneira semelhante à Dunning (1980; 1988), que entendia o investimento externo como dependente do quanto pode ser lucrativo prospectar recursos no exterior, quando comparados ao custo de assegurá-los no mercado doméstico, Anderson e Gatignon (1986) investigaram as vantagens de internacionalizar-se a partir dos custos de transação. Para

eles, o nível de controle que a empresa deseja impacta sobre seu processo de internacionalização. Segundo os autores, o controle fundamenta de forma determinante tanto o risco quanto o retorno do investimento.

Os custos decorrentes da transação, para Anderson e Gatignon (1986), determinam a escolha dos modos de entrada no comércio internacional. Na perspectiva desses autores, o entrante em mercados estrangeiros avança em diferentes estratégias a partir do grau de controle que passa a exercer sobre cada fase, estabelecendo um *trade-off* entre custo dos recursos que são comprometidos e o controle que tem sobre eles, buscando uma maximização de resultados a longo prazo.

O controle, segundo Anderson e Gatignon (1986, p.3), é a “habilidade de influenciar sistemas, métodos e decisões”. Ele facilita a coordenação de ações, conduz e revisa estratégias e facilita na resolução de disputas. Para os autores, a detenção do controle está fortemente relacionada ao alto retorno e lucratividade dos investimentos externos. Na medida em que a empresa busca deter controle sobre suas operações, assume, por consequência, maiores riscos sobre os recursos carreados para os investimentos externos, que variam de acordo com o modo de entrada adotado. Percebe-se nessa posição, uma aproximação a visão da estratégia como oriunda de uma deliberação, onde o controle é fundamental (Mintzberg, 1987).

Mesmo nas abordagens clássicas de internacionalização racional-econômica, como de Vernon (1966), já havia uma percepção de que, além dos custos de transação, outras variáveis influenciam esse processo. Para o autor, não são negligenciáveis os papéis da inovação, ganhos em escala, ignorância sobre mercados estrangeiros e o grau de incertezas que o investidor estará sendo submetido. Esses dois últimos fatores poderiam denotar um grau de subjetividade que teria aberto espaços para investigações relacionadas ao comportamento.

Embora o termo recursos já estivesse em voga nos estudos que caracterizaram a abordagem racional-econômica, não se trata do mesmo enfoque que o presente trabalho busca caracterizar. Recursos, na esfera macroeconômica referem-se aos disponíveis no meio externo à organização, de caráter tangível, pelos quais decorre um posicionamento estratégico em busca de sua posse ou facilidade de alcance. Neste estudo, contudo, refere-se aos recursos internos, tangíveis ou intangíveis (Wernerfelt, 1984).

### 2.3.2 Abordagem comportamental

A Escola de Uppsala, na Suécia, foi palco de vários estudos sobre internacionalização. A partir da análise do processo de internacionalização de empresas suecas, desde o século XIX até os anos '60 do século XX, propuseram um modelo comportamental e incremental que poderia explicar como a internacionalização ocorre (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

Há uma sequência de passos nas vendas ao mercado internacional, segundo Johanson e Wiedersheim-paul (1975). Elas se iniciam no mercado doméstico e gradativamente migram para o exterior, sempre na dependência de recursos disponíveis e, indiretamente, da trajetória que as decisões vão desenhando. Na medida em que há um avanço nesse processo ocorre um acúmulo de experiências. No entanto, perceberam os autores que, inicialmente há influências no processo, tais como *proximidades geográficas*, de *normas* e de *cultura*; Tais barreiras, que não se constituem de forma explícita foram denominadas de psíquicas. Superadas tais limitações, segundo eles, os vínculos comerciais gradativamente vão se tornando mais robustos, com maior grau de comprometimento com o mercado externo. Ainda que não denotado pelos autores, percebe-se uma influência institucional ao tratar das normas vigentes.

O gradualismo descrito por Johanson e Wiedersheim-paul (1975) envolve aprendizagem, comprometimento, barreiras psíquicas e geográficas como fatores que podem acelerar ou frear a internacionalização da empresa. Assim, à medida que a organização conhece o mercado alvo, envolve-se mais e passa a tomar decisões a partir desse conhecimento, ampliando suas atividades no mercado. Com mais operações, amplia seus conhecimentos, gerando um ciclo gradual de comprometimento e aprendizagem. Tal processo evolutivo na tomada de decisão leva em consideração alguns fatores:

- Percepção de riscos e oportunidades a partir da situação anterior;
- Comprometimento em relação ao mercado, tanto pelo grau de envolvimento como pelos recursos investidos;
- Conhecimento do mercado, que envolve tendências, competidores, canais de distribuição, condições de pagamento.



Em estudos subsequentes (Vahlne & Nordström, 1993), reforçaram o papel da aprendizagem decorrente do processo como maneira de amparar o incremento dos investimentos em mercados externos. Posteriormente, Johanson e Vahlne (2003; 2009) observaram que as relações estabelecidas pelos indivíduos que compõem as organizações têm forte impacto no processo, justificando acelerações e exceções não explicadas nos artigos anteriores. Esses enfoques comportamentais permitiram várias associações com estratégias decorrentes dos recursos disponíveis pelas empresas, não mensuráveis pelo enfoque racional-econômico.

A apresentação das duas vertentes preponderantes nos estudos sobre internacionalização não pretende opô-las. Ao contrário, busca uma aproximação de percepções, ora sob uma ótica macroeconômica, ora ambientada a partir da perspectiva da firma. Um dos elementos comuns são os recursos. As empresas, estrategicamente, se organizam no intuito de maximizar recursos internos no intuito de aproximarem-se às fontes de recursos externos, para melhor posicionarem-se em relação a seus concorrentes.

O posicionamento estratégico em negócios internacionais está, intrinsecamente, vinculado às estratégias adotadas em negócios internacionais. São opções a serem feitas, com base nos recursos disponíveis, mas que, muitas vezes, sofrem interferências de questões comportamentais que solapam planejamentos e expõem as organizações a decisões precipitadas, tentando dar respostas imediatas a situações que se apresentam. O próximo subitem propõe-se a investigar como a entrada em mercados é influenciada por motivos econômico-rationais e comportamentais.

### **2.3.3 Estratégias de entrada em mercados externos**

O ingresso em mercados estrangeiros ou a reconfiguração de destinos de produtos exportados são desafios constantes na área de negócios internacionais. Para Osland, Taylor e Zou (2001), as rápidas mudanças ocorridas nas décadas de 1980 e 1990, trouxeram novas variáveis que devem ser avaliadas ao definir estratégias de entradas. Para esses autores, a escolha do modo de entrada equilibra-se entre três fatores: recursos disponíveis, controle desejado e nível de risco tecnológico. Os recursos disponíveis influenciam no grau de

inserção possível para a empresa, uma vez que investimentos de maior volume, que envolvam custos de marketing, venda e investimento, limitam o grau de inserção no exterior. Por outro lado, havendo recursos, a organização poderá desejar ter um maior ou menor controle sobre suas operações externas (Anderson & Gatignon, 1986), que exigirá um maior comprometimento com a atividade no exterior e, conseqüentemente, exposição maior a riscos sobre a tecnologia utilizada pela empresa.

Para Root (1994), as estratégias de inserção internacional são, a priori, dependentes de uma percepção de como o negócio será tratado pela organização. O autor enquadra em duas principais abordagens: a estratégia de entrada *versus* a de vendas, conforme Quadro 2.

	Abordagem de Vendas	Abordagem de Estratégia de Entrada
Horizonte de tempo	Curto prazo	Longo prazo (de 3 a 5 anos)
Mercados-alvo	Sem seleção sistemática	Seleção baseada na análise de mercados/potencial de vendas
Objetivo dominante	Vendas imediatas	Construir posição de mercado permanente
Comprometimento de recursos	Somente o suficiente para conseguir vendas imediatas	O que for necessário para ganhar posição permanente no mercado
Modo de entrada	Sem escolha sistemática	Escolha sistemática do modo mais apropriado
Desenvolvimento de novos produtos	Exclusivamente para o mercado doméstico	Para o mercado doméstico e para o externo
Adaptação de produtos	Somente as que forem exigidas (para atender exigências legais e técnicas)	Adaptação de produtos do mercado doméstico segundo as preferências, indicações e condições de uso dos compradores estrangeiros
Canais	Sem esforço para controlar	Esforço em controlar para apoiar os objetivos e metas no mercado
Preço	Determinado pelo custos totais do mercado interno com alguns ajustes em situações de vendas específicas	Determinado pela demanda, competição, objetivos e outras políticas de marketing, tanto quanto os custos
Promoção	Principalmente dirigidos ao pessoal de vendas ou deixado para o intermediário.	Mix de publicidade, vendas promocionais e pessoal de vendas para atingir objetivos e metas no mercado

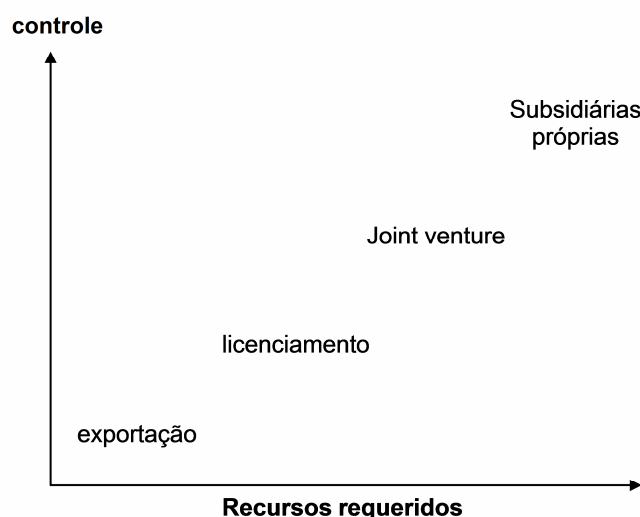
**Quadro 2: Abordagem de Estratégia de Entrada X Abordagem de Mercados internacionais**

Fonte: Root (1994, p.5), traduzido pelo autor.

O Quadro 2 contrapõe dois extremos: empresas que direcionam suas vendas ao mercado externo sem uma estratégia definida para aquele mercado e aquelas que planejam suas ações num horizonte ampliado. No presente trabalho, esse quadro ganha importância, pois pode contribuir na percepção dos modos de entrada de diferentes empresas, comparando com a percepção de resultados de seus gestores.

Para Root (1994), ainda, a decisão do modo de entrada em mercados estrangeiros está relacionada a fatores internos e externos à organização. Entende como fatores externos o próprio mercado escolhido, o ambiente daquele mercado, a sua produção e ainda fatores que se relacionam ao mercado doméstico. Esses elementos poderiam ser associados às estratégias contingenciais que interferem na estratégia da organização (Porter, 1986). Fatores internos da companhia seriam os produtos que pretende negociar no exterior e os seus recursos e comprometimento. Os fatores internos, por analogia, poderiam ser creditados aos recursos, abrangidos pela RBV.

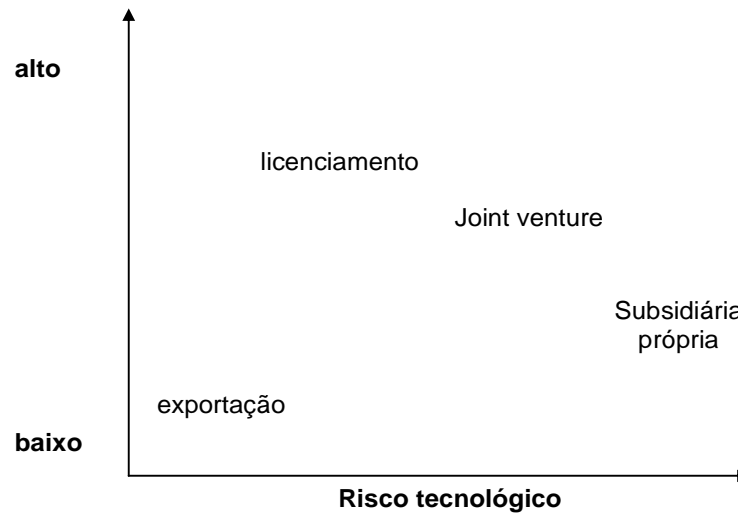
Osland *et al.* (2001) estabelecem uma relação direta entre o volume de recursos envolvidos e o controle possível sobre a operação com o exterior, conforme Figura 4.



**Figura 4: Características Chave das Alternativas de Modos de Entrada – Controle**  
**Fonte: Osland *et al.* (2001, p.155), traduzido pelo autor.**

Assim, as exportações necessitam de um aporte de recursos menor, com equivalente controle sobre a operação. Ao vender ao exterior o exportador não tem como controlar a operação a partir do momento do embarque. Num nível acima, o licenciamento, há um envolvimento maior de recursos e conseqüente controle, uma vez que a produção ou comercialização estará sob supervisão do produtor. No estágio seguinte, a *joint venture*, há uma produção ou comercialização no exterior com investimento compartilhado com um associado estrangeiro, o que envolve um grau ainda maior de recursos e de controle. No último nível, a subsidiária própria, há um investimento no exterior por aquisição ou instalação de unidade para produzir no mercado de interesse, o que reflete um controle total sobre a operação.

Em relação ao risco tecnológico, Osland *et al.* (2001), percebem que ele acentua-se no licenciamento, conforme a Figura 5.



**Figura 5: Características Chave das Alternativas de Modos de Entrada - Risco Tecnológico**  
 Fonte: Osland *et al.* (2001, p. 155), traduzido pelo autor.

No caso de licenciamento há o maior risco de o licenciado apropriar-se de recursos tecnológicos e tornar-se um concorrente, o que, segundo os autores, diminui no caso de *joint ventures* e, mais ainda, no caso de operações com unidades próprias. O risco menor se dá em exportações diretas.

Diferentes motivações conduzem as organizações ao mercado externo. Segundo Root (1994), algumas empresas procuram o exterior quando se defrontam com estagnação em seu mercado de origem ou quando percebem, fora de seu país, oportunidades de crescer de maneira mais rápida. O autor ainda indica que a entrada em mercados externos pode estar ligada a ação de seus competidores, como maneira de segui-los em suas estratégias ou, ainda, em função da entrada de novos concorrentes no mercado doméstico, remetendo a uma perspectiva mimetista abordada por DiMaggio e Powell (1983). Além dessas possibilidades, Root (1994) considera a possibilidade de ganho em escala como fator atraente, tanto para atuar fora como para reforçar sua posição no mercado interno.

Apesar de todas essas possibilidades apontadas por Root (1994), a maioria das empresas, segundo o autor, somente algum tempo depois de experimentar o comércio com o

exterior, são capazes de perceber a real motivação que os conduziram para lá, embora seja a prospecção de resultados e vendas imediatas o fator condutor das ações iniciais. Após as primeiras vendas, quando percebem os resultados que obtiveram, algumas companhias passam a pensar no que devem fazer para posicionarem-se no mercado externo de forma sustentável ao longo do tempo. (ROOT, 1994)

As estratégias de entrada no mercado externo foram categorizadas por Garrido *et al.* (2006), como de baixa, média e alta complexidade, dependendo do comprometimento de recursos, nível de controle, riscos e grau de propriedade. Na proposição dos autores, empresas que exibem baixa complexidade em suas estratégias comprometem menores volumes de recursos, com menores níveis de controle sobre a forma como seus produtos são expostos ao mercado, assumindo menores riscos nas operações. Média complexidade, segundo eles, é representada por empresas com graus intermediários de comprometimento de recursos, controles e assunção de riscos sobre os modos de entrada pelos quais seus produtos são comercializados. No caso de alta complexidade, o envolvimento é maior, com grandes volumes de recursos envolvidos, bem como os riscos e o controle. O Quadro 3 compara os graus de complexidade dos modos de entrada às dimensões de envolvimento da firma.

<b>Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais</b>			
dimensões	baixa complexidade	média complexidade	alta complexidade
tipos	exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta	Franquias, licenciamentos e contratos de produção	<i>Joint ventures</i> e investimentos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e
Controle e parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional; uso de intermediários	Grande controle sobre o mix marketing internacional; uso de parceiros ou sócios internacionais	Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários
Comunicação e Informações	Maior dificuldade de acesso e seleção de informações; maior possibilidade de filtros na comunicação	Bom acesso a informações; média possibilidade de filtros na comunicação	Maior acesso a informações; Menos possibilidade de filtros na comunicação
Recursos e investimentos	Menor necessidade; média possibilidade de transferência de tecnologias	Média necessidade; maior possibilidade de transferência de tecnologias	Maior necessidade; menor possibilidade de transferência de tecnologias
Existência de Conflitos	Menor possibilidade	Alta possibilidade pelas diferenças culturais	Alta possibilidade devido à complexidade das relações interorganizacionais
Acesso a mercados	Menor possibilidade; pouco contato com clientes, consumidores e concorrentes	Média possibilidade; médio contato com clientes, consumidores e concorrentes	Maior possibilidade; elevado contato com cliente/consumidor e concorrentes
Educação gerencial	Menor necessidade.	Grande necessidade	Grande necessidade
Posse	Inexistente	Existência de posse direta sobre o empreendimento internacional	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento
Riscos	Menor	Médio; elevado risco de formar competidores	Maior; uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

**Quadro 3: Comparativo das Estratégias de Internacionalização e das Dimensões Relacionadas aos Recursos da Firma**

Fonte: Garrido *et al.* (2006)

Como visualizado na proposição de Garrido *et al.*(2006), a escolha de estratégias internacionais envolve a mobilização de recursos. Essa aproximação dos temas conduz a Barney *et al.* (2001) e a mobilização de recursos para gerar diferenciação. Para eles, há diversas aproximações teóricas que os estudos sobre a RBV com outras áreas, entre elas a internacionalização. O item seguinte traz estudos que envolvem essa intersecção teórica para apoiar o entendimento das reconfigurações de recursos em busca do reequilíbrio da indústria calçadista em relação ao mercado externo.

## ***2.4 Recursos na Internacionalização***

Os estudos sobre Negócios Internacionais na perspectiva comportamental e a RBV têm origem na mesma raiz, os recursos da firma (Penrose, 1959). A aproximação dos temas,

portanto, foi natural e continua sendo área profícua de pesquisas. Este item busca resgatar abordagens acadêmicas que se utilizam do enfoque de recursos para analisar as estratégias de internacionalização da firma e, em última instância, de que forma a dependência de trajetória é capaz de traçar rumos de investigação coordenados de maneira ainda mais estreita.

Planejar a entrada em mercados internacionais, segundo Root (1994), tende a ser percebido como ações de grandes empresas. Os pequenos empresários, segundo o autor, consideram tal planejamento como algo de difícil implementação e que não são capazes de suportar. Para ele, trata-se de uma percepção equivocada. Planejar a entrada em mercados externos envolve menos investimentos em pesquisas do que definir estes mercados como estratégicos, mesmo que os recursos para a inserção estejam limitados aos disponíveis para a sua concretização. Planejar a entrada em mercados externos, afirma o autor, é mais um desafio de pensar a estratégia do que ficar à mercê das circunstâncias.

A área de negócios internacionais é considerada por Barney *et al.* (2001) como uma das possíveis direções para ampliar o espectro dos estudos da RBV, juntamente com Gestão dos Recursos Humanos, Economia e Finanças, Empreendedorismo e Marketing. A interrelação entre internacionalização e RBV foi percebida por Peng (2001). Ele fez um levantamento em diversos *journals* internacionais e observou a constante aproximação os estudos sobre recursos para avaliar estratégias de internacionalização no período mais recente, comparando com os estudos dos anos '70, fortemente embasados em estudos macroeconômicos.

Em 2004, Sharma e Erramilli apoiaram-se nas teorias relacionadas a recursos da firma para embasar sua pesquisa sobre os modos de entrada no comércio internacional. Justificam seu trabalho em quatro aspectos:

- a) o envolvimento estratégico dos recursos internos da organização para articular reposicionamento, bem como ações de marketing que influenciam na escolha do modo de ingresso de mercados estrangeiros;
- b) a globalização de mercados exige uma dinamicidade na mobilização de recursos, haja vista as demandas de clientes internacionais decorrentes da proliferação das informações e da comunicação entre os envolvidos;

- c) A RBV permite interpretar os modos de escolha de mercados, não só pela exploração dos recursos internos, mas pela capacidade de gerar novas vantagens a partir daqueles já existentes; e
- d) A variedade de produtos necessários para ingressar em diferentes mercados, bem como os recursos necessários para adequá-los em relação ao marketing e formas de ingressos via exportação ou produção no mercado externo podem ser mais bem amparados na RBV.

A prospecção de recursos internos, portanto pré-existentes na firma, segundo Sharma e Erramilli (2004), atuam como facilitadores para o ingresso em mercados estrangeiros, evitando que seja necessário iniciar do zero a construção de tais recursos dirigidos ao exterior.

A percepção de que os recursos da companhia são fundamentais na configuração de suas estratégias, não contrapõe à análise do mercado e da indústria em que atua. Ao contrário, complementam-se para delinear o modo pelo qual tais organizações vão inserir-se em mercados externos. Entrar num mercado diferente do seu exige estratégias distintas, dependendo dos recursos disponíveis e do ambiente que se pretende ingressar. Ainda, percebe-se um ponto de conexão relevante a ser investigado entre negócios internacionais e a visão baseada em recursos: a história da organização, presente nos estudos sobre recursos (Barney, 1991; 1995; Teece *et al.*, 1997; Javidan, 1998), relacionada ao gradualismo de inserção internacional (Johanson & Vahlne, 1977) e como dimensão de análise das possibilidades de modos de entrada em mercados internacionais (Root, 1994). A herança histórica como delineadora da trajetória da firma é tratada no item seguinte sob a égide da dependência de decisões passadas sobre estratégias presentes e futuras.

#### **2.4.1 Dependência de Trajetória na Reconfiguração de Recursos**

Paradoxalmente, a cada escolha que o gestor faz, há a rejeição de outras opções que estavam disponíveis no momento em que definiu qual decisão ele tomaria. Para Mahoney (2000) identificar as mudanças de trajetória da firma representa descrever como os resultados de estratégias anteriores, motivadas por outros fatores, envolvem as decisões presentes. Na sua perspectiva, não existe uma lógica teoricamente comprovada que justifique mudanças de



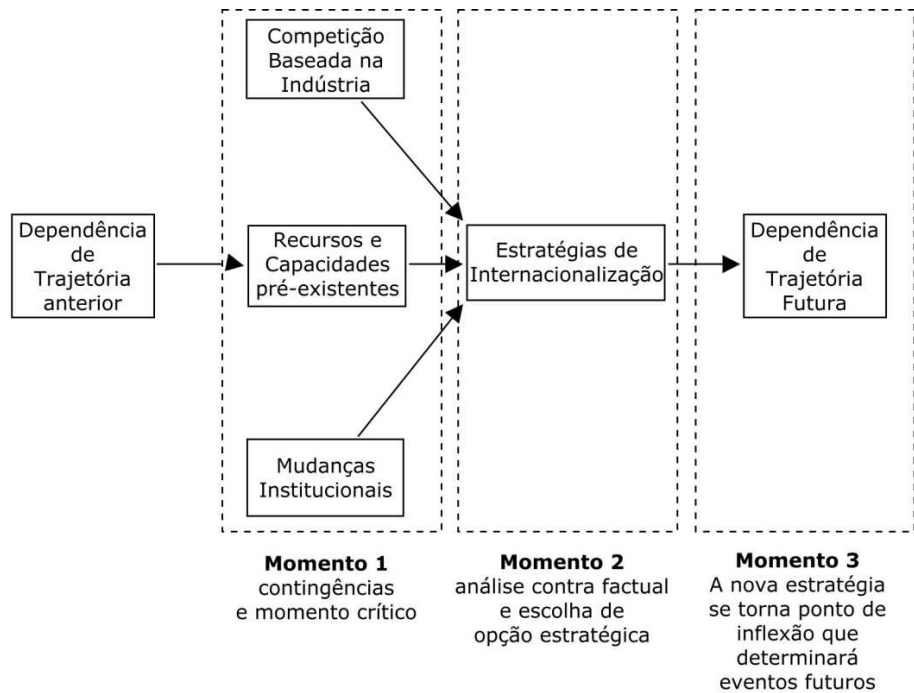
trajetória, uma vez que determinadas mudanças de rumo deixam de representar as decisões passadas e criam um novo ponto de inflexão.

A Dependência de Trajetória representa, portanto, uma ancoragem de decisões futuras. A origem dos motivos que fazem o gestor manter um caminho ou desvencilhar-se dele, criando uma nova dependência de trajetória em decisões que venha a adotar pode originar-se de diferentes fatores, tanto internos como externos à organização. Para Mahoney (2000), por tratar-se de decisões relacionadas à gestão, a motivação para que sejam assumidas não possui um arcabouço teórico que as justifique. O gestor, ao fazer a análise contingencial cerca-se de informações que vão desde aquelas coletadas em seu ambiente organizacional, o ambiente industrial ou, até mesmo o cenário dos mercados em que atua, porém, de certa maneira, sempre envolvido por fatores relacionados à história da organização e até mesmo, sua trajetória particular.

Na perspectiva racional-econômica dos Negócios Internacionais, o dinamismo histórico tem carecido de maiores estudos. As decisões de inserção em mercados estrangeiros costumam ser centradas em perspectivas dos custos de transação (Anderson & Gatignon, 1986), ciclo de vida do produto, em que é contemplada a maturidade do produto em relação ao mercado (Vernon, 1966) ou sobre os fatores apontados por Dunning (1980; 1988), que se concentram na propriedade dos ativos, localização e capacidade de internalização de recursos, fundamentando o Paradigma Eclético. Fatores históricos da organização ficam à margem dessas abordagens, o que, segundo Nelson e Winter (2002) transparece o foco estabelecido em estratégias voltadas ao resultado, rejeitando preceitos relacionados à evolução histórica que ainda exercia influência nos estudos econômicos anteriores a Segunda Grande Guerra.

No entanto, os estudos sobre negócios internacionais, sob a ótica comportamental, dão significativa importância à história que a organização desenha em seu processo de inserção em mercados externos (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2003, 2009; Vahlne & Nordström, 1993). As decisões, que vão sendo tomadas, estão ligadas à experiência construída durante sua trajetória e merecem um aprofundamento.

Suportando a análise conjunta da RBV, Visão Baseada na Indústria e Visão Baseada nas Instituições, Vasconcellos, *et al.* (2011) propuseram um modelo que contemplasse a formulação de estratégias de inserção em mercados internacionais, diante da dependência de Trajetória, conforme Figura 6.



**Figura 6: Modelo Integrador da Dependência de trajetória às Estratégias de Internacionalização**

Fonte: Vasconcellos *et al.* (2011), baseados em Peng *et al.* (2009) e Mahoney (2000).

Para os autores, a dependência de trajetória anterior da organização e de seus gestores influencia a configuração de recursos. No Momento 1, em face de um momento crítico proveniente do ambiente externo ou de alterações em seus ativos, ou ainda de mudanças institucionais de diferentes ordens decorrentes de eventos interconectados, ocorre o contingenciamento de um novo momento. No Momento 2, a mudança de cenário provoca reflexões sobre as estratégias adotadas em mercados internacionais. Esses eventos podem originar-se em diferentes esferas, como industriais, nacionais e internacionais. Por meio de uma análise contra factual e apoiado em seu histórico individual, o gestor redesenha a trajetória da firma. No Momento 3, essas alterações marcam um ponto de inflexão, do qual dependerá a trajetória futura. Este ponto assinala uma nova ocorrência contingencial que estará desvinculada de acontecimentos anteriores, mas que reforçam eventos que venham a ocorrer, provocando uma nova dependência de trajetória. Para Teece *et al.* (1997), citando Ghemawat (1991), em diversos pontos de sua trajetória, os gestores comprometem-se com certos domínios de competências. Assim, o Momento 3 marca um novo rumo à organização, que pode já não mais se vincular à trajetória anterior, mas que mantém influência no novo caminho da firma, determinando um novo repertório de recursos que influenciarão decisões estratégicas, até que novos momentos críticos se apresentem e que demandem análises contra factuais em suas decisões relacionadas aos negócios internacionais.

Ciclos de eventos alteram a trajetória da internacionalização de uma firma, segundo Johanson e Vahlne (1977). De maneira gradual e progressiva, segundo eles, a empresa vai se envolvendo e se comprometendo, à medida que aprende a atuar em mercados estrangeiros e a enfrentar distâncias psíquicas relacionadas a diferenças culturais, institucionais e de linguagem. Esse distanciamento, contudo, foi revisto pelos mesmos autores (2003). A aceleração das mudanças econômicas e dos meios de comunicação intensificou as trocas comerciais. Para eles, a relutância de ingressar ou alterar estratégias de entrada está mais ligada à inércia organizacional do que, propriamente, de seus gestores. Na evolução dos estudos de Johanson e Vahlne (2009), a trajetória pessoal dos tomadores de decisão sofre interferência das experiências pessoais em suas trajetórias profissionais, resultando em diferentes estratégias de inserção em mercados internacionais.

#### **2.4.2 Estratégias internacionais e a dependência de trajetória**

A maneira como uma organização passa a operar com mercados estrangeiros vem sendo analisada nas duas óticas preponderantes de negócios internacionais, a visão racional-econômica, baseada em Dunning (1980, 1988) e Root (1994) e a visão comportamental amparada nos estudos da Escola de Uppsala, como apresentado no item 2.3. A visão racional-econômica contempla variáveis que interferem na trajetória da organização, porém em determinados momentos, analisando-os *ceteris paribus*. A abordagem comportamental, caracterizada por um enfoque subjetivo e holístico, denota grande influência ao caráter histórico, tanto da organização, como de seu trajeto em direção ao exterior.

Os recursos e as capacidades dinâmicas da organização foram associados aos modos de entrada por Griffith e Harvey (2001). Na percepção dos autores, a inserção internacional deriva da capacidade de rearranjar recursos e capacidades dinâmicas, a partir de uma análise das características do país de destino. Uma vez que as capacidades dinâmicas têm, em entre suas dimensões a trajetória da organização, é possível inferir que a avaliação dos recursos e do cenário externo, amparados na dependência de trajetória, é capaz de promover estratégias de internacionalização. Essa visão para trás, no entanto, não resume a influência da dependência de caminho. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) as empresas possuem motivações de longo prazo quando definem suas estratégias de entrada. A decisão

pode envolver, segundo os autores, um desejo de trajetória futura, como o posicionamento em mercados mais atrativos, onde percebam maiores oportunidades adiante, ou, até mesmo, a chance de alcançar recursos e tecnologias a longo prazo, ou ainda acesso a benefícios fiscais nos países de destino.

A abordagem da dependência de trajetória em relação às estratégias de entrada em negócios internacionais é tangencialmente tratada por Peng et al. (2008). Para os autores, em países emergentes há maior influência das instituições nos negócios. Portanto, estratégias que envolvam comercializar com estes países devem apreciar circunstâncias históricas e institucionais. Hoff (2011) aprofunda-se no tema, apresentando um ensaio sobre dependência de trajetória. Nele, conduz a construção de uma estrutura analítica para estudar processos de dependência de trajetória. Para ela, ao mapear o fenômeno é possível que melhor se compreenda como ele se estabelece e como cria ancoragens para decisões futuras.

Para consolidar o referencial teórico o item seguinte pretende estabelecer um quadro que componha tais fundamentos e sintetize o embasamento que perpetra o presente estudo.

## ***2.5 Quadro Teórico e Framework***

Este item propõe uma conexão entre os temas, através da Dependência de Trajetória. São trazidos os autores que contribuíram no entendimento dos fenômenos que foram investigados, através da identificação dos recursos disponíveis ou não, das capacidades ou incapacidades de mobilizar tais recursos e as competências que permitiram a sustentabilidade de vantagens competitivas das empresas entrevistadas e, fundamentalmente, de que forma a dependência de trajetória exerceu influência.

antecedentes	dimensões estratégicas	abordagens de internacionalização
<p><b>Dados secundários:</b> MDIC (2011) ABICALÇADOS (2011, 2012) AICSUL (2011)</p> <p><b>Dependência de Trajetória:</b> David (1985) Arthur (1989) Kor &amp; Mahoney (2000) Mahoney (2000)</p>	<p><b>Indústria:</b> Ansoff (1957) Porter (1986, 1989, 1991, 1998) Mintzberg (1978, 1987) Mintzberg &amp; Walters (1985) Andrews (1987)</p> <p><b>Recursos:</b> Wernerfelt (1984) Collis &amp; Montgomery (1995) Dierickx &amp; Cool (1989) Barney (1991, 1995) Teece, Pisano &amp; Shuen (1997) Javidan (1998) Mills, Platts &amp; Bourne (2003) Nelson &amp; Winter (1982, 2002)</p> <p><b>Instituições:</b> Peng &amp; Health (1996) Peng (2002) Peng, Sun, Pinkham &amp; Chen (2009)</p>	<p><b>Abordagem racional-econômica:</b> Dunning (1980, 1988) Anderson &amp; Gatignon (1986) Hymer (1976) Vernon (1966) Williamson (1975)</p> <p><b>Abordagem comportamental:</b> Johanson &amp; Wiedersheim-paul (1975) Johanson &amp; Vahlne (1977, 2003, 2009) Vahlne &amp; Nordstrom (1993)</p> <p><b>Estatégias Internacionais:</b> Osland, Taylor &amp; Zou (2001) Root (1994) Garrido, Larentis &amp; Rossi (2006)</p>
<p><b>Dados teórico-empíricos:</b> Smaniotto (2006) Sturmer (2006) Moreira (2006) Suzin (2010) Vecchio (2000) Campos (2011) Paiva &amp; Vieira (2011)</p>		<p><b>Ambiente Institucional em Negócios internacionais:</b> Meyer, Estrin, Bhaumik &amp; Peng (2009) Peng, Wang, Jiang (2008) Boehe, Cruz &amp; Ogasavara (2010)</p>

#### Quadro 4: Quadro Teórico

Fonte: o autor, a partir da revisão bibliográfica.

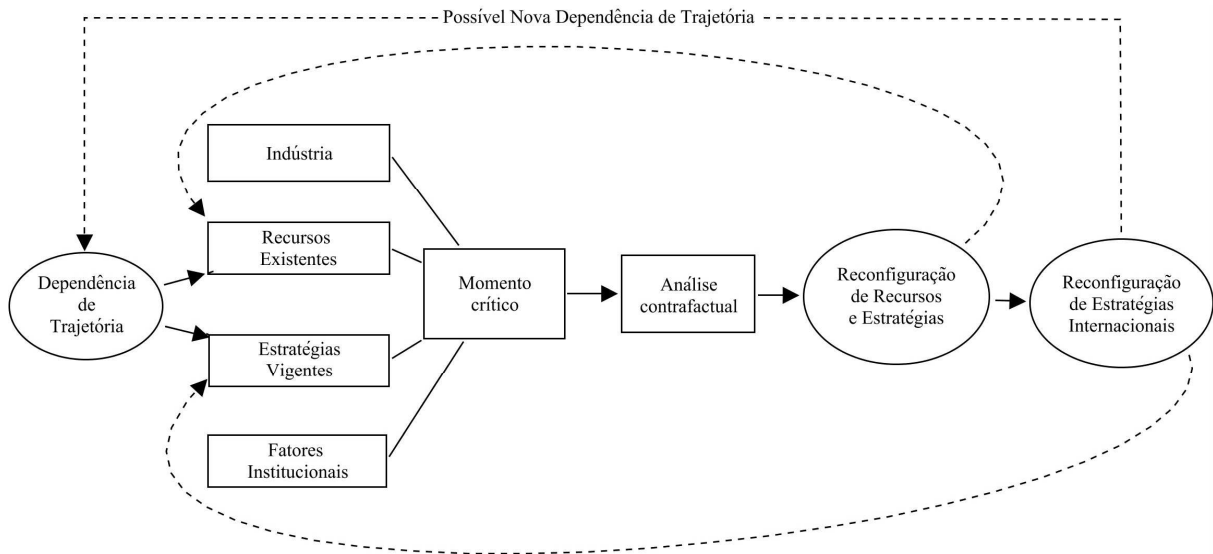
O quadro teórico representado no Quadro 4 apresenta, num primeiro momento, tanto dados secundários que fizeram parte da análise do contexto, como estudos teórico-empíricos que, de alguma forma, contribuíram para entender a dinâmica da indústria calçadista nos últimos anos.

Em relação à base teórica, houve uma construção que se situou, inicialmente, em dois pilares: Estratégia e Negócios Internacionais. Dentro do campo da Estratégia, procurou-se entender como esta é formada e quais os ambientes que interferem na sua formulação. Mais especificamente, dentro do campo organizacional, os recursos da firma foram investigados, tanto na sua configuração como em sua coordenação. Num foco ainda mais específico, na arquitetura dos recursos, a dependência de trajetória foi escolhida como a lente para leitura da configuração desses elementos, promovendo uma interface com Negócios Internacionais.

A partir dos estudos sobre Negócios Internacionais, foram investigadas as abordagens econômico-razional e comportamental. Em se tratando de configuração de recursos para internacionalização, a abordagem comportamental se mostrou mais profícua para este estudo. As estratégias de entrada em mercados estrangeiros, de igual forma, foram lidos sob o olhar das duas abordagens, no que, mais uma vez, a percepção da dependência de trajetória fez mais sentido na análise a partir da ótica comportamental.

No destaque central do quadro proposto no Quadro 4, denota-se uma interface que pode contribuir nos avanços dos estudos sobre como a reconfiguração de recursos destinados à internacionalização se estabelece a partir da dependência de trajetória.

Tendo como base o referencial teórico, foi proposta uma representação gráfica, na Figura 7, na tentativa de sintetizar o foco da pesquisa. A concepção deste *framework* é retomada ao final da dissertação após as análises dos casos. Nesta proposição de modelo, em determinado momento crítico, a empresa voltada ao mercado externo é desafiada a mudar, seja por riscos ou oportunidades, tanto de ordem econômica, institucional ou decorrentes de alterações em seus próprios recursos. Feita uma análise das contingências, os gestores procedem uma nova análise contrafactual. Avaliam, então, se necessitam reconfigurar recursos que possibilitem reprogramar estratégias organizacionais e as específicas de negócios internacionais. As setas (outputs) referem-se a decisões estratégicas deliberadas, tanto de ordem organizacional num todo ou específicas aos negócios internacionais, que tendem a gerar reconfigurações de recursos no sentido de redefinir estratégias em mercados exteriores. As linhas pontilhadas referem-se a possíveis alterações nos recursos e nas estratégias. Alterações em recursos alteram o arsenal disponível para novas decisões; modificações estratégicas dependem da disponibilidade de recursos e farão parte do arcabouço de informações que o gestor passará a dispor futuramente. Assim, o gestor decidirá que estratégias pode adotar, o que possibilita, inclusive, mudanças nos modos de entrada. A Dependência de Trajetória refere-se a mudanças mais profundas. Uma vez que o gestor toma uma decisão que rompe com o passado, acaba por definir uma nova dependência de trajetória que virá a influenciar decisões a serem tomadas de ali em diante.



**Figura 7: Framework Teórico Prévio**

Fonte: o autor

Tanto o repertório de eventos contingenciais, quanto às experiências anteriores da organização e do gestor influenciam as novas estratégias estão relacionados a fatos e decisões anteriores. Os recursos estão sujeitos à dependência da trajetória, uma vez que foram construídos ao longo do tempo e carregam o perfil de reforço característico da *dependência de trajetória* (David, 1985). Este perfil de reforço está relacionado padrões inerciais da organização (Hoff, 2011) e faz com que determinadas decisões tomadas no passado prevaleçam por longo tempo como determinantes de decisões futuras. Havendo a reconfiguração das estratégias para enfrentar a adversidade ou a oportunidade, as estratégias necessitam de recursos, novos ou reconfigurados, que podem ou não alterar a trajetória da organização. A não alteração significa que os fatos precedentes permanecerão guardando influência em decisões no porvir. A reconfiguração que provoca mudanças mais radicais a partir da análise factual das contingências pode determinar pontos de inflexão, que servirão de amparo a decisões estratégicas a serem tomadas adiante. Portanto, a reconfiguração de recursos pode provocar mudanças nas estratégias de entrada em mercados estrangeiros, influenciando na trajetória da organização, tendo ela sido alterada ou permanecido dependente à trajetória anterior. Esta dissertação não tem o intuito definir se as alterações causam dependência futura ou não. Objetiva-se aqui, identificar a reconfiguração de recursos que ocorrem nas estratégias assumidas em relação aos mercados internacionais que, por vezes dependem de trajetórias anteriores ou passam a gerar dependência das alterações estratégicas futuras.

Apresentado o quadro teórico e proposto o framework inicial que embasam essa dissertação, o próximo capítulo busca denotar a metodologia aplicada à pesquisa.



### **3 METODOLOGIA**

Este estudo divide-se em duas grandes etapas: uma teórico-exploratória e outra conclusiva descritiva, com base nos dados coletados no campo empírico (Malhotra, 2004). Primeiramente, foi buscada a compreensão do problema a ser pesquisado, através de leituras nos campos teóricos propostos, no sentido de construir um quadro que desse suporte à investigação. Para Eisenhardt (1989), determinar o foco teórico é elementar para a formulação de um constructo capaz de embasar protocolos de entrevistas. A partir disto, foi elaborado um roteiro semiestruturado de coleta de dados (ANEXO A).

Estudo de casos foi a estratégia escolhida para investigação. Para Eisenhardt (1989) estudos de caso são recomendados quando o foco é entender a dinâmica que se apresenta em situações únicas, mas que podem ser investigados através de casos únicos ou de diferentes níveis. Este estudo utiliza-se do método de estudo de casos múltiplos, ambos dentro da indústria calçadista do Rio Grande do Sul. Para Yin (2001) o estudo de caso é indicado para estudos de acontecimentos contemporâneos, sendo que entrevistas sistematicamente aplicadas são estratégias capazes de elucidar evidências que muitas vezes não são captadas por historiadores. Essa visão vem ao encontro a que Gaskell (2000, p.40) reconheceu como o propósito da pesquisa qualitativa: “não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o leque de opiniões, as diferentes representações sobre o tema”.

Sendo apenas dois casos, não haveria como propor uma leitura que represente toda a indústria. Para que fosse possível uma análise ampliada, entre o desenvolvimento da base teórica e a ida a campo, fez-se um estudo do ambiente industrial em duas fases: na primeira, buscou-se dados já registrados sobre a indústria calçadista em outros estudos. Em seguida, foram entrevistados três profissionais que pudessem testemunhar sobre eventos históricos que alteraram o ambiente da indústria. Tais pessoas foram escolhidas por conveniência, representando um executivo que atuou no setor antes da internacionalização (entrevistado Ext-1, 1h:36min); um segundo que ingressou na área técnica logo que a indústria calçadista iniciou seu processo de inserção internacional (entrevistado Ext-2, 56min); e um terceiro, que

operou em diversas empresas, com perfis operacionais distintos, que utilizaram diferentes modos de entrada (entrevistado Ext-3, 37min). Foi aplicado um roteiro diferenciado (ANEXO B), porém embasado no roteiro aplicado dentro das empresas estudadas. A confluência teórica se fez necessária para que os dados pudessem ser cruzados.

Entrevistou-se um executivo ligado a diversas instituições no decorrer de sua carreira, que se iniciou antes mesmo das exportações. Esse profissional atuou em universidades, em feiras, em laboratórios de pesquisa, em escolas técnicas, em empresas e companhias de exportação. Contribuiu com uma visão sistêmica que relaciona fatores que se relacionam periféricamente, como a procura por couro no mercado internacional por indústrias distintas, como a automobilística.

Outro profissional tem o perfil mais técnico. Também ingressou na indústria calçadista antes de 1970, tendo trabalhado em diversas empresas e companhias de exportação, sempre como modelista técnico. Este profissional pode trazer um entendimento da evolução tecnológica que o calçado passou durante os quarenta anos de produção sob comando dos importadores estrangeiros, quase na totalidade, americanos.

O terceiro entrevistado, mais jovem, porém com larga experiência em empresas que passaram por processos acentuados de mudanças. Viajou o mundo implantando uma marca brasileira, atuou no mercado interno, trabalhou diretamente para uma rede de lojas americanas que produzia em diversos países, além de ter atuado em companhias de exportação. As três entrevistas foram realizadas com apoio de um roteiro semi-estruturado, adaptado do roteiro principal que seria levado aos entrevistados das empresas a serem estudadas (ANEXO B).

Após este levantamento de dados teórico, teórico-empíricos e da indústria, foram realizadas três entrevistas com gestores, técnicos e diretores das empresas, no sentido de completar informações. Após, foram solicitados dados relativos às vendas que pudessem confirmar ou gerar entendimento sobre as entrevistas.

O critério de escolha das empresas foi estabelecido de acordo com a configuração de suas ações em relação ao mercado internacional. Foram selecionadas empresas que apresentaram alterações em seus processos de inserção ao longo do tempo. Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, foi feito um roteiro semiestruturado de entrevistas, com base no referencial teórico para mapear as ações que vieram a configurar estratégias organizacionais como recomendado por Eisenhardt (1989). Para Bardin (1977), a análise qualitativa é

aplicável no intuito de elaborarem-se deduções específicas sobre acontecimentos, na busca de inferências mais dirigidas, baseadas em índices que a amparem. Para que isso se viabilize, as entrevistas foram gravadas para análise, no sentido de compor o *corpus* da pesquisa.

Para a coleta de dados foram utilizados os estudos de Gaskell (2000) para elaborar um quadro teórico que amparasse a roteirização das entrevistas e possibilitasse abordagens que favorecessem a definição do que perguntar e quem selecionar como entrevistado que melhor representasse as organizações. A partir dessa segmentação foi possível definir entrevistados que abrangessem diferentes pontos de vista nos processos e nas estratégias de internacionalização.

Assim, em cada uma das duas empresas estudadas, três profissionais foram entrevistados com o apoio do roteiro (ANEXO A). Na primeira empresa, entrevistou-se um diretor (1h:05min), o gerente financeiro (59min) e o gerente técnico (37min). Na segunda empresa, foram entrevistados um diretor administrativo (47min), um gerente de mercado externo (1h:13min) e um gerente de desenvolvimento de produtos (50min). A proposta era ter perspectivas diferentes sobre o mesmo ambiente para que visões particulares e restritas fossem ampliadas. A escolha dos entrevistados está relacionada às suas funções e aos aspectos dos recursos abordados por Barney (1991), ou seja, humanos, físicos e organizacionais.

O *corpus* gerado correspondeu a três horas e nove minutos nas entrevistas com os externos, duas horas e quarenta e um minutos com os entrevistados da Wirth e duas horas e cinquenta minutos no Grupo Priority, perfazendo oito horas e quarenta minutos de gravações. Depois de transcritas, o *corpus* representou 151 laudas.

Feitas as entrevistas, as informações foram analisadas e confrontadas tanto com a teoria, como informações secundárias. Essas informações originaram-se nas entrevistas colhidas no ambiente industrial, em dados históricos da indústria, dados oficiais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e setorial, através ABICALÇADOS. Dada a necessidade de obter dados específicos das empresas, após as entrevistas foi solicitado que enviassem informações referentes a volumes de produção e exportação valores das exportações, países para os quais comercializa e oscilação do quadro funcional. A Wirth liberou seus registros para que fossem analisados *in loco*, o que se procedeu em dezembro de 2011. O Grupo Priority limitou a liberação de dados por considerar

estratégicos. As análises, neste ponto, tiveram que ser feitas de acordo com os dados fornecidos por correio eletrônico.

Segundo Bardin (1977), é essencial que se estabeleça uma categorização do material a ser coletado. Sugere que se formule um inventário, que isole os elementos e uma classificação que categorize os elementos. Nesta dissertação, as categorias de análise envolveram a) forças de mercado; b) ambiente institucional; c) configuração de recursos; d) recursos para internacionalização; e) dependência de trajetória; e, f) estratégias internacionais.

Neste estudo foram realizadas seis entrevistas, três em cada empresa para obter visões complementares. Eisenhardt (1989) sugere que, ao se investigar mais de um caso ao mesmo tempo se estabeleça categorias de análise que possam ser utilizadas de forma semelhante em ambos e, assim, poder estabelecer comparações. Dentro da proposta de análise de fatos ao longo da história das organizações, foi fundamental que os entrevistados possuíssem historicidade dentro das empresas, ou seja, que tivessem participado efetivamente das mudanças ocorridas ao longo da trajetória da organização e que pudessem descrevê-las, detalhadamente.

Para Yin (2001), o projeto de pesquisa de um estudo de caso deve indicar o que será feito com os dados coletados, conectando-os às proposições iniciais e aos critérios de interpretação pré-estabelecidos. A categorização deve seguir algumas premissas, segundo Bardin (1977), que possibilite a exclusão mútua entre os elementos distintos, a homogeneidade entre aqueles que forem agrupados, a pertinência ao se referir ao quadro teórico que se está investigando, a objetividade em relação às variáveis investigadas e os índices que determinam o agrupamento e, finalmente, a produtividade que se possam obter a partir dos índices de inferências, novas hipóteses e dados que possam ser gerados.

Para análise dos dados, foi feita uma redução das informações, para aglutinar temas relacionados entre si e, assim, possibilitar uma análise à luz do quadro teórico. Desta maneira, foi possível mapear as respostas e relacioná-los à base teórica. Na fase final, foi elaborado um quadro comparando as estratégias adotadas com os recursos que os entrevistados apontaram como fundamentais em sua estratégia. Para Bardin (1977) o uso de recursos ordenantes pode gerar uma maior rapidez na organização das interpretações, com maior rigor nas informações,

sem que se perca a flexibilidade. Assim, à luz da autora, podem-se gerar inferências mais complexas, trazendo criatividade à reflexão.

Ao comparar os casos com a teoria, na fase conclusiva do estudo, é importante que busque aproximações e conflitos entre o campo empírico e o teórico, como recomenda Eisenhardt (1989). Para ela, isto é importante por dois motivos. Primeiramente, ao ignorar conflitos, a confiabilidade dos achados é reduzida. Em segundo lugar, e talvez o mais importante, segundo ela, conflitos entre a teoria estabelecida e o campo de pesquisa representa oportunidades de avanços teóricos.

A delimitação da pesquisa focou-se nos aspectos geográfico (Rio Grande do Sul), setorial (calçadista) e temporal (tempo de existência da organização). Na escolha dos entrevistados buscou-se identificar aqueles que tivessem uma trajetória na organização e que estivesse operando em funções relacionadas ou com o comércio exterior, ou na direção da empresa ou na área técnica. As entrevistas foram realizadas entre setembro e novembro de 2011.

A partir do *corpus* em perspectiva, pôde-se elaborar uma análise de dados, procurando identificar congruências e divergências entre as estratégias adotadas e os recursos utilizados nas tomadas de decisão ocorridas. Para Bardin (1977), o agrupamento de informações permite a codificação das respostas que confirmarão ou não as hipóteses. Para a autora, a organização da análise se dá em três polos cronológicos: pré-análise; exploração do material e o tratamento dos resultados, gerando inferência e interpretação. As técnicas exploradas na análise visaram uma capacidade de inferência ampliada. Segundo Bardin (1977, p.42), o analista busca uma interpretação objetiva das informações coletadas e uma visão ampliada ao “desviar o olhar para outra significação”, que está além da primeira mensagem.

Bardin (1977) propõe unidades de registro e de contexto que possibilitem uma análise sistematizada do corpus disponível. Para o registro, sugere que a palavra, o tema, o objeto, o acontecimento e o documento sirvam de referência para a organização dos dados. Em relação ao contexto, considera como elemento de compreensão que possibilita a organização da unidade de registro, permitindo que se estabeleçam relações entre eles. Para ela, o contexto possui dois determinantes: o custo e a pertinência, que estarão relacionados aos recursos disponíveis à pesquisa e a relação que possam ter com o objetivo proposto. Para

que se determinem tais fatores, sugere que pequenas amostras sejam coletadas para avaliar a adequação dos instrumentos disponíveis.

O modelo teórico proposto está apresentado no capítulo anterior. Contempla a mobilização de recursos e sua reconfiguração para mudanças em relação à inserção internacional e, por último, as decorrentes alterações nas estratégias internacionais. Ao final deste trabalho, o modelo é revisto à luz dos casos visando um detalhamento aliado a uma generalização de seu uso para futuras pesquisas.

Antes de apresentar os casos, a indústria calçadista é descrita, de maneira resumida, salientando momentos importantes apontados no levantamento inicial, bem como na perspectiva da trajetória individual dos entrevistados externos às organizações.

## 4 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL

A opção por utilizar empresas da Indústria Calçadista como instrumento de avaliação da reconfiguração de recursos em relação às estratégias de internacionalização se deu por dois motivos principais. A primeira é a conveniência de contar com fartos dados históricos e acadêmicos acerca do desenvolvimento desse setor como exportador, inclusive no exterior (por exemplo, Schmitz, 1999; 2006; Costa, 2010; Campos, 2011); a segunda, o paradoxo das organizações pertencerem a uma indústria amadurecida, que, todavia, está em permanente mudança para adequar-se aos desafios que um ambiente altamente internacionalizado impõe. Como exposto na bibliografia, entrevistas com três profissionais auxiliaram a ampliar a percepção do contexto histórico, como detalhado no decorrer do capítulo.

A Indústria Calçadista, caracterizada por sua maturidade, enseja análises quanto à reconfiguração de recursos perante sua dependência de trajetória. Nelson e Winter (2002), ao teorizarem sobre a dinâmica evolucionária da economia, buscaram resgatar aspectos que, segundo eles, foram deixados de lado nos estudos econômicos no pós-guerra. Assim, buscaram congregiar quatro diferentes variáveis para entender como a evolução relaciona-se com resultados: a variedade de estratégias adotadas numa indústria, a continuidade de comportamento, o crescimento induzido pela busca constante do lucro e as limitações que a dependência de trajetória acarreta. Para os autores, em indústrias maduras, fortes elementos de continuidade no comportamento das firmas determinam seus destinos, dependendo, primeiramente, de como as heranças de suas rotinas são recompensadas pelo ambiente e, num segundo momento, como são capazes de se adaptarem ou mudarem para se manterem competitivas.

A produção de calçados no Brasil tem grande influência de fatores institucionais. Além de fatores relacionados às normas legais do país, de maneira semelhante a outras economias emergentes, está sujeito a ambientes institucionais distintos nos mercados em que

atua. Ainda, o desenvolvimento de um *cluster* na região do Vale do Sinos, criou elementos de aprendizagem, controle, desenvolvimento tecnológico e especificidades de fornecimento de insumos e de recursos de difícil replicação. No entanto, fatores institucionais podem ter acelerado ou retardado reações às circunstâncias impostas pelo mercado, como incentivos governamentais, intervenções no câmbio, alterações de alíquotas, incentivos fiscais e, até mesmo, pela atração exercida por outros estados e países.

Inicialmente é apresentado um histórico de como essa indústria tem se comportado e se reinventado regional, nacional e mundialmente. Em seguida, são trazidos dados estatísticos para auxiliar na compreensão desses movimentos. Ainda, é descrito o perfil recente do *cluster*, intensivo em mão de obra, reconhecido mundialmente como um dos principais produtores de calçados femininos de couro, bem como as ameaças que vem sofrendo.

A história da produção deste produto confunde-se com a colonização alemã no Brasil, iniciada em 1824, na região onde hoje se localizam São Leopoldo e Novo Hamburgo, principais cidades do Vale do Sinos. As habilidades na lida com o couro, trazidas pelos imigrantes, encontraram, na região, matéria-prima farta, em decorrência da pecuária e da produção de charque já bem desenvolvidas no estado do Rio Grande do Sul (ABICALÇADOS, 2011).

Dois fatores justificam a intensificação da produção de calçados, em torno de 1870. Segundo Stürmer (2006), com a Guerra do Paraguai, entre 1864 e 1870, a produção de artefatos de couro, até então focada em arreios e peças de montaria, deu lugar à produção artesanal de calçados para suprir a demanda provocada pela guerra e atender as tropas brasileiras. Para Vecchio (2000), existe mais uma explicação: a ligação ferroviária do Vale do Sinos à capital, Porto Alegre, no final do século XIX, possibilitou a expansão da produção, uma vez que o acesso aos canais de distribuição ampliou-se consideravelmente.

A venda de calçados, em nível nacional e algumas exportações para os países próximos são relatadas pela ABICALÇADOS (2011) como tendo ocorrido já no início do século XX. Segundo Costa (2009), o deslocamento da produção de calçados, nos anos 1960, até então centralizada em países desenvolvidos, para outros de custos de produção mais baratos, como o Brasil e a Coreia do Sul, oportunizou que esforços dos produtores locais colhessem pedidos para atender aqueles mercados, entre 1968 e 1970. Conforme o autor, as exportações brasileiras de calçados, que atingiram US\$ 4,2 milhões em 1965, chegaram a



US\$ 17,9 milhões em 1970, US\$ 904,2 milhões em 1980. Os anos 1990 presenciaram o auge de um período. Em 1993, as exportações atingiram aproximadamente US\$ 1,84 bilhão de dólares, cifra que só foi suplantada no período de 2005 a 2008 (ABICALÇADOS, 2012), já com um perfil diferente em relação a mercados e preços médios. Esta trajetória, no entanto, necessita ser detalhada.

#### ***4.1 Período Anterior às exportações***

O período anterior a 1968 é limitado em relação à publicação bibliográfica. Segundo o Sr. Ênio Klein (entrevistado Ext-1), já havia no Vale do Sinos uma produção fordista, capaz de atender até mais de 4.000 pares/dia, em algumas fábricas, e isso teria sido um dos fatores de atração dos importadores americanos. Erni Luís Kampgen (entrevistado Ext-2) relata que não havia especialização dos operários. Eles eram capazes de trabalhar em qualquer parte da produção, antes da chegada dos importadores americanos.

A produção em esteiras está em sintonia com o avanço tecnológico existente na época. Segundo Guy (1984), citado por Costa e Passos (2004) o uso da borracha sintética, em substituição aos solados de couro, a partir de 1950, aceleraram os processo de fabricação. Durante a década de '60, produtos de origem petroquímica foram inseridos na indústria, também substituindo partes que eram feitas em couro (palmilhas, forros, reforços), segundo Costa e Passos (2004), o que também favoreceu a produção em série e possibilitou a venda com preços mais competitivos. Ampliada a capacidade de produzir em massa, houve uma especialização de tarefas. É possível inferir que, o ambiente fordista, produzindo em linha de produção (esteiras) facilitou a *taylorização* da atividade, ampliando sua capacidade de atender pedidos volumosos.

A aprendizagem na indústria calçadista já era formalizada. Segundo o entrevistado Ext-1, o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) já atuava no Vale, desde 1948, porém com um perfil diferente: preparava operários para operações rotineiras. A especialização como meta de aprendizado só foi inserida com o advento da produção de grandes volumes, na década de 70, o que corrobora com a informação obtida com o entrevistado Ext-2.

Havia, também, uma intenção institucional, comandada por líderes da região para a inserção internacional. A Feira Nacional do Calçado (FENAC), organizada pelo poder público municipal, a partir de 1963 (FENAC, 2011), representou um ponto de convergência dos produtores de calçados. Para o entrevistado Ext-1, que atuou na empresa que empreendia tal feira no período, a FENAC uniu a indústria e motivou a busca de clientes no exterior. Segundo esse entrevistado, houve uma aproximação de fatores que impulsionaram a indústria calçadista a buscar clientes estrangeiros, entre eles os incentivos fiscais do período do Milagre Brasileiro e a possibilidade de acessar mercados de maneira mais competitiva através do Acordo Internacional de Comércio e Tarifas (GATT, do original em inglês *General Agreement on Tariffs and Trade*), que reduzia os impostos pagos em países desenvolvidos para alguns produtos fabricados nos países menos desenvolvidos. Além disso, a estrutura já existente, com fábricas com capacidade produtiva e centros de aprendizagem como o SENAI compunham um ambiente atraente para um mercado comprador de grandes volumes. Na pesquisa bibliográfica, outros fatores contribuíram para essa ascensão, conforme Costa (2009). Além do custo da mão de obra ser baixo, havia matéria-prima em abundância. O pólo produtor já estava estabelecido e atraía mão de obra de forma consistente.

Nesse período, embora houvesse condições propícias, havia também situações que impulsionavam a busca do mercado externo como alternativa ao interno. Os anos de 1965 até 1967 representaram uma séria crise na indústria, caracterizada por uma estagnação no mercado doméstico (Schneider, 2004). Além disso, naquele período, o Governo Federal passou a tomar medidas visando criar vantagens cambiais. Em 1968, através de minidesvalorizações do câmbio (Costa & Passos, 2004), que pudessem provocar uma expansão das exportações que aliviasse a necessidade de divisas daquele momento, o governo promoveu estímulos à exportação. Assim, fatores internos e externos criaram a motivação para a primeira incursão deliberada ao exterior.

Paralelamente, no cenário externo, mudanças vinham ocorrendo. Segundo o entrevistado Ext-1, a produção de calçados americanos migrou para a Europa no pós-guerra. Os fabricantes americanos voltaram-se para a comercialização, mantendo as marcas que já dominavam um avantajado mercado consumidor nos Estados Unidos. Porém, nos anos '60, já não conseguiam produzir com preços baixos, naquele continente, e estavam buscando alternativas. Assim, o grupo de expositores da FENAC, apoiados pela Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG), a qual tinha interesse em ter cargas para a Europa, iniciou visitas às feiras europeias, onde se depararam com os americanos, como descrito pelo Entrevistado Ext-

1. Ressaltou, ainda, que os calçados brasileiros, na época, eram de marcas locais, desenvolvidos para o mercado nacional, com insumos produzidos localmente, num *cluster* já sedimentado na produção de calçados com vista ao mercado interno. Assim, em 1968, com a marca Franciscano, a Strassburger fez a primeira exportação para a Europa, conforme mencionado pelo Entrevistado Ext-2.

## ***4.2 Exportação Via Agentes de Importadores***

O início das exportações coincidiu com mudanças econômicas no cenário mundial, como a Crise do Petróleo de 1973. Havia incentivos fiscais abundantes (Costa, 2009, citando Lagemann, 1986), visando incrementar exportações que trouxessem divisas diante um quadro econômico nacional bastante afetado pelas crises do petróleo, de 1973 e 1979, e pelo endividamento externo que caracterizou a década de 1980. Paralelamente a essa conjunção de fatos, o governo vinha adotando, segundo Costa (2009), como citado anteriormente, a política de minidesvalorizações da moeda nacional em relação ao dólar, contribuindo na competitividade do produto nacional no cenário mundial.

Apesar de todos esses fatores terem exercido influência no direcionamento a um perfil exportador para a produção brasileira de calçados, a mobilização de recursos por parte dos fabricantes e agentes locais parece, também, ter representatividade para o desenvolvimento do cenário que se consolidou, nas décadas de 1980 e 1990. Segundo Costa (2009), a partir da mobilização empreendedora do empresariado, desde o início dos anos 1960, decorrente da percepção das mudanças estruturais que a indústria mundial de calçados vinha atravessando, muitos investimentos em equipamentos e aprendizagem tiveram que ser desenvolvidos durante aquela década, para culminar com os primeiros pedidos expressivos, por volta de 1970. Esta informação vai ao encontro com o que foi comentado pelo entrevistado Ext-1 sobre o período anterior: o SENAI passou a formar técnicos mais qualificados para atender ao exigente padrão de produção dos americanos. O depoimento do entrevistado Ext-2 é significativo sobre a carência de técnicos e a mudança de parâmetros de valores pagos a esse tipo de profissional:

[...] Eu naquela época trabalhava no Cateia como auxiliar de modelista [...] eu era bom no desenho e então eles me passaram pra modelagem. [...] Eu ganhava dois salários mínimos... Quando eles me passaram pra modelagem eu comecei a ganhar

três salários mínimos... Mas como auxiliar. Aí entrou a exportação em mil novecentos e setenta. [...] Me botaram como modelista da exportação. [...] Meu salário de um dia pro outro triplicou [...] um exemplo, eu ganhava quinhentos reais por mês e passei a mil e quinhentos [...] e fiquei só na exportação. Eu era responsável pela modelagem da exportação. [...] Quatro anos depois, um americano que trabalhava no Catléia foi pro Reichert [...] me indicou. [...] Eu fui ganhar (o equivalente a) quatro mil reais. Fiquei lá quatro anos [...] Aí eu recebi uma proposta da Michel Meynard de vinte mil. De quatro pra vinte. Aí, fui ao Reichert e falei com os donos [...] anunciei a minha saída [...] No outro dia ele disse [...] Tu vai ficar aqui, nós vamos te pagar igual. [...] Então a Michel Meynard [...] me ofereceu trinta e cinco mil por mês. De quatro mil eu subi pra trinta e cinco, como se fosse hoje. [...] Com o meu primeiro pagamento eu comprei um Maverick por vinte oito mil e sobrou mais do que eu ganhava no Reichert. (Entrevistado Ext-2)

Os pedidos abundantes e a produção fordista/taylorista que se ampliou atraíram mão de obra que não necessitava de muito preparo. A década de '70 caracterizou-se pela abundância de mão de obra, migrante do meio rural, onde mudanças tecnológicas provocaram uma fuga de trabalhadores em direção aos grandes centros urbanos. A indústria calçadista, que passou a produzir grandes volumes, catalisou essa onda migratória (Schneider, 2004).

A conjunção de tais fatores foi capaz de atrair compradores. No entanto, eles traziam seus produtos já desenvolvidos, dependendo da capacidade de imitação para que fossem produzidos. As vendas se concentraram na intermediação de agentes dos importadores, assumindo a denominação local de Companhias de Exportação, que se instalaram no Vale do Sinos (como a Michel Meynard, citada pelos entrevistados Ext-1 e Ext-2). As companhias de exportação se encarregavam de colocar pedidos, inspecionar a produção e coordenar os embarques (Carvalho & Rocha, 1998, citando Schmidt, 1978). A possibilidade de gerar capacidades, como a de desenvolver produtos próprios e comercializá-los, mundialmente, foi deixada de lado, tal a fartura de pedidos e ações de governo que impulsionaram as vendas de forma sustentada, até o início dos anos '90. Contudo, a última década do século começou a apresentar desafios que a indústria não estava preparada para enfrentar.

### ***4.3 A Crise 1994/1998 e a Evolução Recente da Indústria***

Pela metade dos anos '80, outros países com baixo custo de mão de obra ingressam no mercado internacional de calçados, mais especificamente, China, Taiwan e Indonésia (Costa & Passos, 2004). Além disso, a organização dos trabalhadores da indústria calçadista brasileira passou a incorporar práticas reivindicatórias e contestatórias (Schneider, 2004).

Ainda, no início dos anos 90, os incentivos que havia sobre a exportação de produtos manufaturados foram extintos (Costa & Passos, 2004). O Plano Real, instituído em 1994, provocou a primeira grande crise cambial que o setor enfrentou (Costa & Passos, 2004; Costa, 2009).

Na mesma época, em que tais fatores impuseram dificuldades aos exportadores de calçados, a China começou a despontar como o grande produtor mundial de calçados de valor baixo, segmento que o Brasil operava. Entre 1994 e 1998, a conjunção destes fatores produziu o “quinqüênio trágico” como alcunhou o entrevistado Ext-1. Confrontando com os dados do MDIC (2011), percebe-se, em números o que ocorreu. Em 1993, o Brasil exportou US\$ 1.846 milhões de dólares americanos, correspondendo a 201 milhões de pares, a um preço médio de US\$ 9,16/par. Em 1999, primeiro ano após tal período, as exportações recuaram para US\$ 1.277 milhões de dólares, representando a venda de 137 milhões de pares, a um preço médio de US\$ 9,32. A queda, tanto em valor como em volume representou mais de 30% em relação a 1993, com o preço médio praticamente inalterado.

**Tabela 1: Exportações Brasileiras de Calçados entre 1990 e 2010**

ANO	PAÍSES	US\$ FOB	PARES	UNITÁRIO
1990	78	1.106.727.786,00	142.900.074	7,74
1991	79	1.176.684.063,00	132.969.261	8,85
1992	78	1.408.982.368,00	158.161.990	8,91
1993	86	1.846.216.796,00	201.467.822	9,16
1994	86	1.537.202.990,00	171.277.466	8,97
1995	89	1.413.692.550,00	137.974.434	10,25
1996	91	1.567.227.164,00	142.683.792	10,98
1997	97	1.522.943.883,00	142.475.434	10,69
1998	95	1.330.483.662,00	131.015.300	10,16
1999	99	1.277.768.537,00	137.173.179	9,32
2000	99	1.547.203.850,00	162.585.054	9,52
2001	107	1.617.201.863,00	171.329.560	9,44
2002	118	1.450.974.425,00	164.142.756	8,84
2003	127	1.552.074.127,00	188.951.513	8,21
2004	133	1.814.011.741,00	212.460.326	8,54
2005	126	1.891.559.365,00	189.671.565	9,97
2006	136	1.863.119.179,00	180.435.405	10,33
2007	146	1.911.750.369,00	177.052.084	10,80
2008	141	1.881.308.351,00	165.791.808	11,35
2009	146	1.360.015.990,00	126.576.211	10,74
2010	N/A	1.486.988.297,00	142.952.253	10,40

Fonte: ABICALÇADOS (2012a), com dados do MDIC.

Os dados da Tabela 1 refletem os números do período e permitem inferir algumas estratégias adotadas. A primeira década dos anos 2000 foi um cenário em transformação,

como pode ser observado nos números apresentados pela ABICALÇADOS (2012a) em sua Resenha Estatística. As exportações brasileiras de calçados, que totalizam US\$ 1,54 bilhão, em 2000, chegaram a US\$ 1,81 bilhão, em 2008, representando um acréscimo de cerca de 17% em valores exportados. No entanto, a quantidade de pares exportados praticamente estacionou. Em 2000, foram 162,5 milhões de pares, enquanto em 2008 atingiu 165,7 milhões, representando um acréscimo de, aproximadamente, 2%. Com isso, o preço médio elevou-se de US\$ 9,52 por par, para US\$ 11,35, representando um ganho aproximadamente 19%, que poderia estar refletindo o aumento dos custos decorrentes das transformações da década.

Os importadores americanos, através de seus agentes locais representaram, até 1994, aproximadamente, 75% das exportações brasileiras de calçados, como pode ser visualizado na Tabela 2.

**Tabela 2 Participação das exportações para os EUA em relação ao total exportado de calçados**

ANO	EXPORTAÇÕES PARA OS EUA		EXPORTAÇÕES TOTAL BRASIL		PARTICIPAÇÃO %	
	US\$	PARES	US\$	PARES	US\$	PARES
1990	837.343.713	100.425.817	1.106.727.786	142.900.074	75,7%	70,3%
1991	822.166.373	88.561.893	1.176.684.063	132.969.261	69,9%	66,6%
1992	1.012.357.639	107.493.612	1.408.982.368	158.161.990	71,9%	68,0%
1993	1.366.299.527	137.489.726	1.846.216.796	201.467.822	74,0%	68,2%
1994	1.143.684.217	121.591.549	1.537.202.990	171.277.466	74,7%	71,0%
1995	1.002.242.453	93.538.409	1.413.692.550	137.974.434	70,9%	67,8%
1996	1.143.666.082	97.008.585	1.567.227.164	142.683.792	73,0%	68,0%
1997	1.044.761.811	90.595.954	1.522.943.883	142.475.434	68,6%	63,6%
1998	914.790.688	82.396.820	1.330.483.662	131.015.300	68,8%	62,9%
1999	875.958.915	85.902.419	1.277.768.537	137.173.179	68,6%	62,6%
2000	1.079.242.934	99.061.527	1.547.304.850	162.585.054	69,7%	60,9%
2001	1.105.035.279	98.095.153	1.617.201.863	171.329.560	68,3%	57,3%
2002	1.024.186.450	102.587.542	1.450.975.425	164.142.756	70,6%	62,5%
2003	996.794.905	103.951.970	1.552.074.127	188.951.513	64,2%	55,0%
2004	1.027.184.855	97.767.708	1.814.011.741	212.460.326	56,6%	46,0%
2005	948.797.521	75.494.719	1.891.559.365	189.671.565	50,2%	39,8%
2006	853.601.978	65.393.070	1.863.119.179	180.435.405	45,8%	36,2%
2007	717.492.198	49.094.950	1.911.750.369	177.052.084	37,5%	27,7%
2008	483.835.214	37.708.586	1.881.308.351	165.791.808	25,7%	22,7%
2009	351.242.462	28.044.844	1.360.015.990	126.576.211	25,8%	22,2%

Fonte: ABICALÇADOS (2012a), com base em dados do MDIC, de 2010.

Os dados da Tabela 2 permitem constatar que, a partir de 1994, os importadores americanos foram reduzindo suas compras em relação ao total exportado pelo Brasil. Ao cabo

de quinze anos, a proporção se inverteu. Se antes, três quartos das vendas era para aquele mercado, em 2009, o total exportado restringiu-se a um quarto.

Paralelamente à queda das vendas aos Estados Unidos, alguns fabricantes de grandes volumes e baixos preços passaram a reposicionar sua produção. Segundo relato de Eduardo Smaniotto (Entrevistado Ext-3), alguns produtores passaram a investir em marcas próprias e buscar canais de distribuição no exterior onde pudessem vender produtos por elas desenvolvidos e numa faixa de preços mais elevada. Segundo o entrevistado, foram necessárias mudanças importantes no padrão de produtos para este reposicionamento. Declarou o Entrevistado Ext-3 que “na Europa precisávamos usar solados mais espessos de borracha, com forros em lã, lã de ovelha, mesmo, dentro dos calçados, adaptados ao inverno europeu”.

Neste período, a quantidade de países que serviram de destino às exportações brasileiras saltou de 99 para 141 países. Propositamente, o ano de 2009 não foi utilizado para comparação com 2000 por refletir um momento atípico na economia internacional, marcado por severa crise financeira nas economias mais afluentes. No entanto, cabe destacar que a quantidade de países para os quais o Brasil comercializou calçados continuou ampliando-se, atingindo 146 destinos, em 2009.

Os dados apresentados indicam uma maior expansão de mercados, porém com quantidades e valores exportados com baixa variação. Todavia, ao analisar os dados entre 2000 e 2010, por estados (ABICALÇADOS, 2012), informações relevantes são percebidas, conforme demonstrado na Tabela 3.

É possível perceber que mudanças vêm ocorrendo dentro da produção de calçados, se considerarem-se a localização dentro do país. Estados com maior tradição produtora, como o Rio Grande Sul, nos sapatos femininos, e São Paulo, nos calçados masculinos, vêm reduzindo seus montantes exportados. No entanto, a redução de quantidades exportadas é maior. O resultado é valores unitários superiores. Percebe-se uma replicação do movimento da indústria calçadista mundial dentro do Brasil, uma vez que produtos de menor valor agregado estão sendo produzidos, em maior escala, nos estados de menor renda, localizados na Região Nordeste.

Tabela 3 Exportações de Calçados por Estados - 2000 a 2010

2000	US\$	% VALORES	PARES	% VOLUME	PREÇO MÉDIO
RS	1.292.774.687,00	84%	121.377.427	75%	10,65
CE	81.096.216,00	5%	18.485.293	11%	4,39
SP	135.436.873,00	9%	15.395.649	9%	8,80
BA	4.875.193,00	0%	546.156	0%	8,93
PB	17.004.646,00	1%	3.046.225	2%	5,58
SE	162.927,00	0%	27.660	0%	5,89
OUTROS	15.954.308,00	1%	3.706.644	2%	4,30
<b>TOTAL</b>	<b>1.547.304.850,00</b>		<b>162.585.054</b>		<b>9,52</b>
2003	US\$	% VALORES	PARES	% VOLUME	PREÇO MÉDIO
RS	1.149.407.668,00	74%	116.873.038	62%	9,83
CE	167.229.039,00	11%	35.762.888	19%	4,68
SP	146.205.037,00	9%	19.298.277	10%	7,58
BA	27.841.897,00	2%	4.342.931	2%	6,41
PB	31.759.612,00	2%	5.734.999	3%	5,54
SE	1.305.980,00	0%	230.804	0%	5,66
OUTROS	28.324.894,00	2%	6.708.576	4%	4,22
<b>TOTAL</b>	<b>1.552.074.127,00</b>		<b>188.951.513</b>		<b>8,21</b>
2006	US\$	% VALORES	PARES	% VOLUME	PREÇO MÉDIO
RS	1.256.910.510,00	67%	81.840.606	45%	15,36
CE	237.865.888,00	13%	45.421.898	25%	5,24
SP	213.704.488,00	11%	18.018.983	10%	11,86
BA	62.306.760,00	3%	6.012.345	3%	10,36
PB	41.942.289,00	2%	18.362.390	10%	2,28
SE	7.615.968,00	0%	1.080.149	1%	7,05
OUTROS	42.773.276,00	2%	9.699.034	5%	4,41
<b>TOTAL</b>	<b>1.863.119.179,00</b>		<b>180.435.405</b>		<b>10,33</b>
2009	US\$	% VALORES	PARES	% VOLUME	PREÇO MÉDIO
RS	765.803.317,00	56%	35.552.937	28%	21,54
CE	294.329.583,00	22%	49.762.745	39%	5,91
SP	118.944.958,00	9%	7.327.770	6%	16,23
BA	69.912.249,00	5%	7.240.674	6%	9,66
PB	60.614.828,00	4%	19.920.021	16%	3,04
SE	7.637.532,00	1%	883.544	1%	8,64
OUTROS	42.773.523,00	3%	5.888.520	5%	7,26
<b>TOTAL</b>	<b>1.360.015.990,00</b>		<b>126.576.211</b>		<b>10,74</b>
2010	US\$	% VALORES	PARES	% VOLUME	PREÇO MÉDIO
RS	712.273.310,00	48%	30.006.571	21%	23,74
CE	400.552.377,00	27%	63.930.306	45%	6,27
SP	130.950.695,00	9%	6.881.233	5%	19,03
BA	91.199.029,00	6%	7.478.350	5%	12,20
PB	78.180.702,00	5%	25.539.329	18%	3,06
SE	18.165.698,00	1%	1.839.905	1%	9,87
OUTROS	55.666.486,00	4%	7.276.559	5%	7,65
<b>TOTAL</b>	<b>1.486.988.297,00</b>		<b>142.952.253</b>		<b>10,40</b>

Fonte: ABICALÇADOS (2012A)

Nesse contexto, ações institucionais ganharam destaque. Em função da baixa competitividade no exterior decorrente da política cambial, linhas de crédito específicas foram oferecidas e tarifas elevadas foram impostas aos produtos importados (Costa, Fligenspan, 1997, citado em Costa & Passos, 2004). Nesse cenário, deu-se o início da migração de fábricas para o Nordeste do país, atraídos por incentivos fiscais (Costa & Passos, 2004).

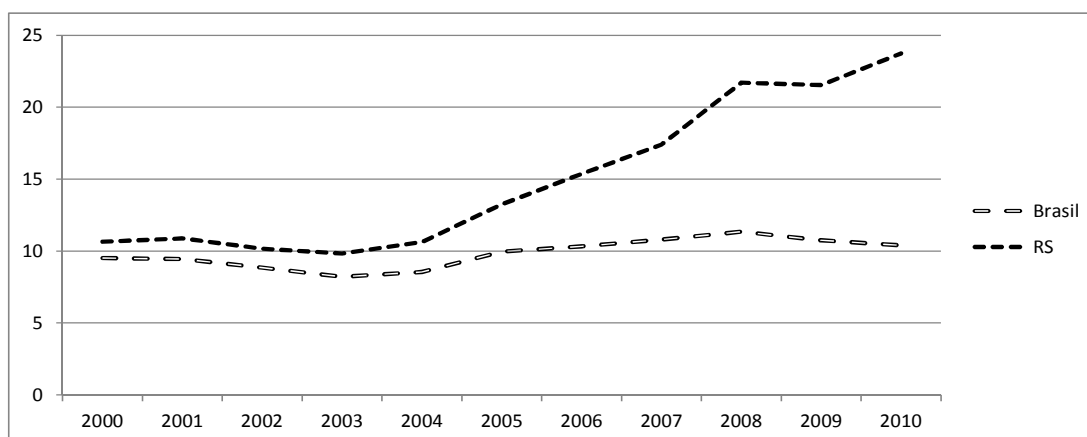


**Tabela 4 A Evolução do Preço Médio em US\$ na Exportação de Calçados - 2000 a 2010**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Brasil	9,52	9,44	8,84	8,21	8,54	9,97	10,33	10,80	11,35	10,74	10,40
RS	10,65	10,88	10,17	9,83	10,63	13,25	15,36	17,41	21,71	21,54	23,74

Fonte: ABICALÇADOS (2012A), com base em dados fornecidos pelo MDIC.

Na medida em que a produção de baixo custo ia se consolidando no Nordeste, empresas produtoras de calçados de preço mais elevado, cuja produção exige mão de obra mais qualificada, trouxeram representatividade no cálculo dos preços médios. A Tabela 4 apresenta o comportamento de tais valores no Estado do Rio Grande do Sul e no Brasil como um todo, entre 2000 e 2010. A evolução também pode ser analisada através da Figura 8.

**Figura 8: Evolução do Preço Médio em US\$ do Calçado - 2000 a 2010**

Fonte: ABICALÇADOS (2012A), com base em dados fornecidos pelo MDIC.

A situação mundial, com a forte concorrência chinesa no maior mercado consumidor de calçados brasileiros, o americano, provoca mudanças no perfil de destino do produto nacional, o que exige novas capacidades que não eram exigidas enquanto os americanos vinham comprar e impor seus modelos. Os calçados brasileiros atingiram 146 países, em 2009 (Tabela 1), caracterizando uma expansão do número de mercados (ABICALÇADOS, 2012a). Estes números indicam mudanças a serem investigadas.

Por outro lado, o valor médio do calçado produzido no Rio Grande do Sul cresceu 123%, aproximadamente, entre 2000 e 2010. Como aconteceu, que recursos foram mobilizados, capazes de alterar estratégias de forma tão evidente, estão entre os objetivos deste estudo.

Outro fato trazido pelo entrevistado Ext-1 é a crescente demanda por couro exercida pelos fabricantes de automóveis. Segundo ele, setenta por cento dos carros produzidos no exterior utilizam-se de bancos de couro. Isso fez com que os preços elevassem-se durante a última década, refletindo no custo de produção dos calçados no Brasil, em especial no Rio Grande do Sul, onde este material é item de diferenciação. Esta informação foi confirmada em contato telefônico com a Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul (AICSUL). Segundo relatado pelo economista responsável pelos dados estatísticos, nos últimos nove anos, a indústria automobilística tem sido uma constante compradora de couros acabados produzidos no Rio Grande do Sul. As informações ainda são confirmadas pelos dados fornecidos, os quais estão descritos na Tabela 5.

**Tabela 5: Exportações e Importações de Couros Bovinos Acabado no Brasil**

ANO	IMPORTAÇÕES			PREÇO			EXPORTAÇÕES			PREÇO		
	unidades COUROS	VAR. (%)	US\$	VAR. (%)	US\$	unidades COUROS	VAR. (%)	US\$	VAR. (%)	US\$		
1989	564.000	-	18.000.000	-	31,91	2.100.000	-	100.200.000	-	47,71		
1990	461.319	-18,21	11.825.901	-34,30	25,63	1.188.271	-43,42	80.126.620	-20,03	67,43		
1991	74.493	-83,85	3.596.010	-69,59	48,27	1.255.420	5,65	100.955.129	25,99	80,42		
1992	240.150	222,38	12.430.399	245,67	51,76	1.705.538	35,85	138.541.290	37,23	81,23		
1993	452.718	88,51	17.326.941	39,39	38,27	1.761.461	3,28	144.416.994	4,24	81,99		
1994	481.195	6,29	22.308.653	28,75	46,36	1.616.223	-8,25	144.550.729	0,09	89,44		
1995	480.540	-0,14	22.675.108	1,64	47,19	1.502.250	-7,05	140.685.815	-2,67	93,65		
1996	1.020.326	112,33	17.056.472	-24,78	16,72	1.916.565	27,58	167.807.964	19,28	87,56		
1997	336.524	-67,02	13.280.599	-22,14	39,46	1.992.831	3,98	177.951.972	6,05	89,30		
1998	228.745	-32,03	11.013.262	-17,07	48,15	1.586.021	-20,41	140.401.689	-21,10	88,52		
1999	214.265	-6,33	10.460.813	-5,02	48,82	2.032.367	28,14	147.349.246	4,95	72,50		
2000	340.012	58,69	14.982.536	43,23	44,06	1.701.764	-16,27	138.754.194	-5,83	81,54		
2001	340.152	0,04	17.280.099	15,33	50,80	2.263.730	33,02	214.258.757	54,42	94,65		
2002	375.136	10,28	24.003.080	38,91	63,99	3.983.619	75,98	362.242.425	69,07	90,93		
2003	205.409	-45,24	12.932.906	-46,12	62,96	5.886.374	47,76	468.981.244	29,47	79,67		
2004	440.511	114,46	22.788.914	76,21	51,73	7.747.608	31,62	600.016.219	27,94	77,45		
2005	455.880	3,49	22.152.879	-2,79	48,59	8.312.932	7,30	649.036.350	8,17	78,08		
2006	253.601	-44,37	23.820.261	7,53	93,93	12.293.008	47,88	920.272.468	41,79	74,86		
2007	212.121	-16,36	22.550.159	-5,33	106,31	12.502.723	1,71	1.081.357.827	17,50	86,49		
2008	169.074	-20,29	21.114.586	-6,37	124,88	11.481.390	-8,17	1.093.323.279	1,11	95,23		
2009	91.833	-45,68	8.379.211	-60,32	91,24	10.044.127	-12,52	679.964.177	-37,81	67,70		
2010	82.740	-9,90	8.175.301	-2,43	98,81	11.047.809	9,99	985.788.590	44,98	89,23		

Fonte: AICSUL (2011), com dados obtidos na Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do MDIC.

Os dados oferecidos pela AICSUL revelam um relevante crescimento das exportações de couros acabados, cujos clientes, segundo relatado pelo economista responsável, se concentram na indústria automotiva. A desproporção entre o preço importado e o preço exportado foi questionada. Conforme suas informações, isto se deve à qualidade do couro importado pela indústria calçadista, que passou a consumir peles de classificações mais elevadas.

As mudanças constantes na indústria calçadista também estão atreladas a transformações em outras indústrias, como descrito pelo economista. Embora se trate de um fenômeno recente, outras alterações fizeram parte da trajetória da indústria num todo e das empresas, individualmente, acarretando decisões específicas de cada uma delas. O Quadro 5

resume os principais acontecimentos que contribuíram, ao longo do tempo, nas mudanças que ocorreram da indústria de calçados do Brasil com maior ênfase, do Rio Grande do Sul.

Após o Quadro 5, são descritas os casos, buscando vínculos com os dados já apresentados, no intuito de entender as estratégias adotadas por empresas calçadistas, representadas pelos dois casos aqui analisados.

Ano	Fatos marcantes na Indústria Calçadista
1946	No período pós-guerra, com mão de obra barata, a Europa passou a atrair a fabricação de calçados para atender o mercado americano (Entrevistado Ext-1).
1948	Implantação de escolas técnicas do SENAI, no Vale do Sinos (Entrevistado Ext-1).
1950	A Goodyear lança a borracha sintética que passa a substituir o couro em solados (Guy, 1984, citado em Costa & Passos, 2004).
1960	Entre 1960 e 1970 são introduzidos materiais de origem petroquímica que passam a ser usados como insumos (Costa & Passos, 2004).
1963	Primeira edição da Feira Nacional de Calçados - FENAC (FENAC, 2011).
1966	O final da década de '60 caracterizou-se por uma estagnação econômica no Vale do Sinos, inclusive com queda na produção de calçados (Schneider, 2004).
1968	É implantada política de minidesvalorizações cambiais (Costa & Passos, 2004). Primeira exportação de calçados para Europa (entrevistado Ext-1).
1970	O deslocamento da produção de calçados, nos anos 1960, para países de custos de produção mais baratos, como o Brasil, oportunizou que esforços dos produtores locais conquistassem compradores naqueles mercados, entre 1968 e 1970 (Costa, 2009).
1971	Imunidade de ICM e isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados, além de crédito prêmio, que consistia em abater do cálculo dos impostos auferidos sobre vendas no mercado interno aqueles crédito hipotéticos provenientes de vendas ao exterior (Costa & Passos, 2004); Governo patrocina a vinda de clientes estrangeiros à FENAC (Schneider, 2004).
1972	Introdução da produção em trilhos (Schneider, 2004).
1974	A década de '70 caracteriza-se pela abundância de mão de obra, migrante do meio rural, onde mudanças tecnológicas provocaram uma fuga de trabalhadores em direção aos grandes centros urbanos. A indústria calçadista, que passa a produzir grandes volumes e institui uma produção em massa, catalisa essa onda migratória (Schneider, 2004); Carência de profissionais técnicos para copiar modelos trazidos pelos importadores (Entrevistados Ext-1 e Ext-2)
1975	O interesse de potenciais clientes estrangeiros provoca o surgimento de empresas especializadas em atendê-los e mediar a produção com empresas produtoras, responsabilizando-se pela comercialização e controle da produção, as Companhias de Exportação (Schneider, 2004).
1980	A partir dos anos '80, a indústria calçadista inicia um processo de migração para cidades menores, no interior, aproveitando-se de incentivos fiscais locais e abundância de mão de obra (Schneider, 2004).
1985	Ao longo dos anos '80, as empresas passaram a terceirizar partes da produção em ateliers (Schneider, 2004); A organização dos trabalhadores passou a incorporar práticas reivindicatórias e contestatórias (Schneider, 2004).
1986	Pela metade dos anos '80, países de baixo custo de mão de obra ingressam no mercado internacional de calçados, mais especificamente, China, Taiwan e Indonésia (Costa & Passos, 2004).
1988	Ao final da década de '80 e início da década de '90, sistemas CAD ( <i>Computer Aided Design</i> ) passaram a ser utilizados por grandes fabricantes (Reichert, 2004).

1990	Exportações de calçados atingiam 78 diferentes países (ABICALÇADOS, 2011); Abertura econômica introduzida no Governo Collor, em 1990 e 1991, com queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias (Costa & Passos, 2004); A liberalização das importações permitiu o ingresso de máquinas estrangeiras (Ruffoni, 2004).
1991	É instituído o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL); Extinção de incentivos fiscais (Costa & Passos, 2004).
1993	As exportações de calçados atingem US\$ 1,8 bilhão, maior valor até 2000 (ABICALÇADOS, 2011);
1994	Introdução do Real fortaleceu a moeda nacional em relação ao dólar, criando dificuldades à indústria calçadista (Costa & Passos, 2004).
1995	Desde 1995, as vendas ao mercado americano iniciaram uma trajetória de queda em relação a sua participação no total exportado (Abicalçados, 2012a, com base em MDIC, 2010).
1997	Em função da baixa competitividade no exterior em decorrência da política cambial, linhas de crédito específicas são oferecidas, além da imposição de tarifas elevadas aos produtos importados (Costa, Fligenspan, 1997, citado em Costa & Passos, 2004).
1998	Início da migração de fábricas para o Nordeste atraídos por incentivos fiscais (Costa & Passos, 2004); Mudanças na política cambial desvalorizaram o Real, a partir do fim da âncora cambial e a introdução do câmbio flutuante (BACEN, 2012).
2001	As exportações de calçados brasileiros atingem 107 países (ABICALÇADOS, 2012a).
2002	Indústria automotiva mundial começa a competir por recursos, no caso o couro bovino acabado (informações por email da AICSUL).
2006	As exportações de couro subiram 50% e as importações, embora tenham caído em volume, passaram a ser feitas sobre couros de maior valor agregado, portanto mais caros (AICSUL, 2011).
2008	Os calçados brasileiros atingem 146 países, caracterizando uma expansão do número de mercados atingidos (ABICALÇADOS, 2012a); O dólar atinge sua mais baixa cotação desde 1998 (BACEN, 2011).
2010	A crise financeira global retrai mercados tradicionalmente importadores do calçado brasileiro, ao mesmo tempo em que provoca uma desvalorização do Real frente ao dólar; O Rio Grande do Sul deixou de ser responsável por mais da metade das exportações, segundo o montante exportado. Em relação às quantidades, já havia perdido tal posição em 2006 (ABICALÇADOS, 2012a).
2011	Empresas brasileiras passam a instalar-se em outros países, como Argentina, Nicarágua, Rep. Dominicana. (ABICALÇADOS, 2012)

#### **Quadro 5: Linha do Tempo - Indústria Calçadista**

Fonte: O autor, com base em estudos sobre a indústria e entrevistas com profissionais do setor.

## 5 OS CASOS ESTUDADOS

Para que fosse possível uma análise mais acurada da mobilização de recursos e a correspondente reconfiguração de estratégias em seus respectivos mercados, duas empresas foram estudadas. A primeira, a Indústria da Calçados Wirth, de Dois Irmãos, RS, fundada em 1948, produz em torno de 10.000 pares de calçados femininos por dia e é uma das maiores exportadoras brasileiras de calçados de couro. A segunda, representada pelo Grupo Priority, envolve, além da West Coast Calçados, de Ivoti, RS, fundada em 1987, especializada em calçados casuais masculinos, em couro, também sua recente aquisição a marca Cravo & Canela, que atende o segmento de calçados femininos, de couro, fazendo com que a produção atingisse em torno de 4.000 pares de calçados, diariamente.

Embora estejam a menos de dez quilômetros de distância, inseridas no maior *cluster* de calçados da América Latina e um dos maiores do mundo, guardam, entre si, características diferentes. Enfrentando situações similares, reconfiguraram recursos, promoveram capacidades e têm sustentado suas estratégias de maneira distinta. Os subitens a seguir apresentam as duas empresas, amparados em três entrevistas, cada. As informações foram comparadas com os dados da indústria e do Governo Federal, bem como com as entrevistas realizadas com profissionais externos, pertencentes ao meio industrial.

### ***5.1 A Indústria de Calçados Wirth***

A Indústria de Calçados Wirth tem sua matriz em Dois Irmãos, RS e possui cinco filiais, todas num raio de, no máximo, vinte quilômetros. Segundo o sítio da empresa (Wirth, 2011), são mais de 1.500 colaboradores. Embora também produza outras linhas, especializou-

se na fabricação de mocassins<sup>5</sup> femininos, de couro, que são vendidos no Brasil e em mais de 50 países. Já foi alvo de estudos acadêmicos (Bennemann, 2008) que investigou a rede de valor de operações, sua cadeia global de suprimentos e o desempenho da empresa mediante a governança da cadeia. A empresa caracteriza-se por produzir, quase que totalmente, com marcas de seus clientes. Em 2011, com dados até novembro, cerca de oitenta por cento de sua produção foram destinados ao mercado externo, volume este que tem tido certa constância como pode ser visualizado na Tabela 6.

**Tabela 6 Evolução das Exportações da Indústria de Calçados Wirth**

Ano	Valor exportado US\$	Pares	Preço médio	Países
1990	11.593.264,11	1.254.980	9,24	11
1991	14.787.574,80	1.364.038	10,84	11
1992	17.933.859,08	1.466.918	12,23	12
1993	19.301.194,76	1.502.283	12,85	10
1994	20.149.990,90	1.614.398	12,48	10
1995	21.562.306,51	1.586.362	13,59	13
1996	25.293.639,12	1.727.422	14,64	17
1997	31.814.438,63	2.075.927	15,33	21
1998	30.724.869,33	1.909.110	16,09	12
1999	33.689.432,45	2.037.574	16,53	15
2000	26.417.408,11	1.731.403	15,26	18
2001	26.950.865,50	1.977.474	13,63	19
2002	23.977.373,59	1.891.519	12,68	15
2003	28.305.706,45	2.485.784	11,39	27
2004	32.280.547,19	2.463.438	13,10	40
2005	29.252.913,59	2.116.749	13,82	38
2006	26.947.532,53	1.864.060	14,46	32
2007	39.335.774,44	2.245.457	17,52	34
2008	42.621.291,03	1.994.208	21,37	45
2009	39.996.697,09	1.766.457	22,64	20
2010	39.570.118,40	1.624.188	24,36	52

**Fonte:** dados coletados na empresa

A Wirth produz calçados com valor acima da média das exportações brasileiras, tendo duplicado o preço médio de seus produtos exportados em sete anos. Segundo dados pesquisados nos registros da empresa, em 2010, ela atingiu US\$ 24,36 por par, enquanto, na

<sup>5</sup> Segundo o Registro de Patentes dos Estados Unidos [*United States Patent*] (2012), originalmente, o mocassim era um calçado fabricado com uma peça de couro que envolvia o pé por baixo até os lados. Essa peça única era costurada, na parte superior do calçado, a outra menor, que servia para cobrir o pé. Nas formas mais desenvolvidas de mocassim, comercializadas mundialmente, essas peças são costuradas e coladas a uma sola, para combinar as vantagens de conforto e durabilidade de uso. Segundo a mesma fonte, o maior problema de fabricação do mocassim é que é relativamente difícil de juntar o cabedal (parte superior) à sola, seja por colagem, costura ou combinação de métodos. Há a tendência de soltarem-se devido à constante flexão. As recentes evoluções tecnológicas na indústria calçadista, na busca de mitigar esse problema técnico, acabaram por encarecer e aumentar a complexidade do processo de fabricação. O método de fabricação do mocassim é registrado nos Estados Unidos sob a patente 4.272.858, de 16 de junho de 1981, por John Hlustik, Brentwood, Inglaterra. Já o mocassim, como calçado, está patenteado também nos Estados Unidos sob nº 3.404.468, de 8 de outubro de 1968, por Henri Elliot Rosen.

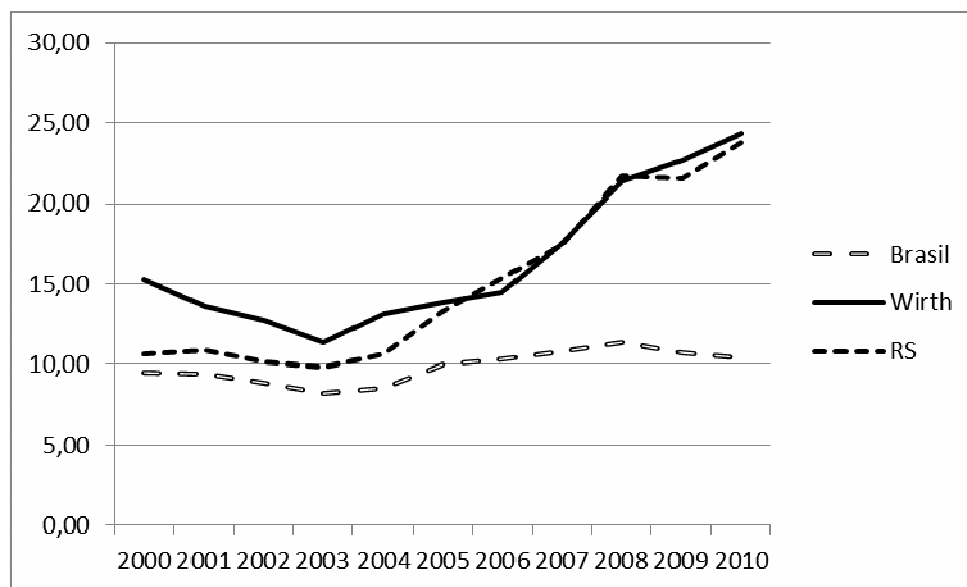
média, no Brasil, os calçados foram exportados por US\$ 10,40. Ao comparar com o preço médio das exportações de calçados do Rio Grande do Sul, de US\$ 23,74, confirma-se que a escolha da empresa para o estudo mostrou-se acertada. A comparação de preços médios da empresa com o preço médio do Brasil e do Rio Grande do Sul, para produtos exportados, pode ser analisada na Tabela 7.

**Tabela 7 Comparação de Preços Médios de Exportação - Brasil X RS X Empresa – em US\$**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Brasil	9,52	9,44	8,84	8,21	8,54	9,97	10,33	10,80	11,35	10,74	10,40
Wirth	15,26	13,63	12,68	11,39	13,10	13,82	14,46	17,52	21,37	22,64	24,36
RS	10,65	10,88	10,17	9,83	10,63	13,25	15,36	17,41	21,71	21,54	23,74

Fonte: ABICALÇADOS (2012a) e dados fornecidos pela empresa.

A estreita ligação entre os valores levantados na empresa e os dados oficiais pela ABICALÇADOS (2012a) pode ser ainda ilustrado pela Figura 9.



**Figura 9 Comparação da evolução de preço médio em US\$ da Wirth em relação ao estado e ao país**

Fonte: ABICALÇADOS (2012a) e dados fornecidos pela empresa.

A Wirth é uma das maiores exportadoras brasileiras de calçados, tendo recebido o prêmio de diversificação de mercados da ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), em 2010. Porém, contrariando a trajetória de outras grandes empresas, não deixou sua região de origem. Mesmo ao estabelecer filiais (cinco), entre 1985 e 2000, procurou instalá-las próximas à matriz.

Pelo fato de ser uma empresa fundada em 1948, com o auxílio das entrevistas, foi possível elaborar um roteiro de acontecimentos, comparando-os com a indústria num todo, durante o período em que a região se tornou pólo exportador de calçados, reconhecido mundialmente (Schmitz, 1999, 2006). O próximo subitem trata do período anterior à inserção internacional de seus produtos.

### **5.1.1 Período anterior à inserção Internacional da Wirth**

A Indústria de Calçados Wirth foi fundada em 18 de março de 1948. O relato dos entrevistados é a fonte adotada para a descrição do período, uma vez que a empresa não dispõe de registros. Entre os entrevistados, somente o diretor, Ricardo Wirth (RW) vivenciou o período anterior às exportações. Outro, Gilmar Weber (GW), que atua na empresa desde 1973, trouxe algumas informações que podem contribuir para delinear alguns antecedentes do período.

Segundo GW o sócio fundador, Sr. José Arlindo Wirth, possuía uma sapataria na cidade. Na região, sapataria se refere à oficina de conserto de calçados. Durante os primeiros anos ele teve outros sócios, porém, com o passar do tempo, formou uma empresa familiar, trazendo os filhos para pontos chave de coordenação.

Desde sua fundação até 1970, conforme GW, a empresa fabricava diversos tipos de calçados femininos e masculinos, em estilo social, para o mercado interno. Naquela época a empresa já fabricava mocassins. Segundo o entrevistado, antes de iniciar as exportações a empresa já produzia em torno de 1.500 pares por dia, com um quadro de duzentos empregados, informação confirmada por RW. Esta informação está em conformidade com o relato do Entrevistado Ext-1 sobre a capacidade produtiva anterior ao processo de internacionalização do *cluster*.

A estrutura produtiva da empresa, segundo RW, era simplificada. Conforme relata, a empresa definia seus modelos e produzia internamente. A gestão era coordenada pelos filhos do sócio fundador, que dividiam atividades de compra, venda e gestão da produção.



O início das exportações coincide com as primeiras ocorridas no Vale do Sinos, por volta de 1971. A estrutura descrita pelos entrevistados é consonante com o relato do entrevistado Ext-1, que delineou um ambiente industrial estabelecido e em condições de atender pedidos volumosos, como os demandados pelo mercado americano.

### **5.1.2 Primeiros anos de exportações da Wirth – de 1971 a 1978**

Conforme descreveram RW e GW, as primeiras exportações foram de sandálias com preços inferiores a US\$ 1,00. GW relatou que os tamancos com cepa de madeira estavam entre os primeiros produtos exportados, através da Michel Meynard, uma companhia de exportação, que atendia clientes dos Estados Unidos. Esta companhia foi citada por dois entrevistados externos como sendo uma das precursoras na inserção dos importadores americanos no Vale do Sinos.

Os importadores americanos, através das companhias de exportação, traziam modelos e fotos para que fossem copiados e para que o preço fosse calculado. Segundo RW, o agente informava o preço viável para exportar e os cálculos eram feitos para analisar a possibilidade de aceitar os pedidos.

Segundo RW, não havia necessidade de procurar clientes. A empresa era procurada constantemente por agentes dos importadores. Assim, não houve a necessidade de desenvolver um departamento de vendas para atender o mercado externo. As negociações eram de responsabilidade dos diretores, entre eles o entrevistado RW e o seu irmão. Conforme seu relato, todo o processo era comandado pelas companhias de exportação que traziam modelos, aprovavam amostras, acompanhavam a produção e definiam os agentes de carga a quem deveriam entregar o produto. Os pedidos eram volumosos e se repetiam constantemente, segundo GW, o que possibilitava ganhos em escala.

Durante os primeiros anos, até 1978, as vendas estavam concentradas nos Estados Unidos, conforme relatam RW e GW. A empresa estava vendendo quase que 100% de sua produção para o exterior, segundo declarou RW. A partir daquele ano, no entanto, algumas mudanças ocorreram, conforme é tratado no próximo subitem.

### **5.1.3 Entrada no Mercado Europeu: 1978 até 1990**

As primeiras vendas para a Europa foram através de um holandês que se estabeleceu no Rio Grande do Sul. Clientes europeus foram trazidos e iniciou-se uma diversificação de mercados, informou RW e confirmou GW. Anteriormente, as vendas se concentravam nos Estados Unidos. Foi através desse agente que se iniciaram as vendas para a Alemanha e para a Inglaterra. Inicialmente, conforme GW, esse profissional, através de seus contatos, vendia para a Holanda, Inglaterra, Alemanha e mais alguns países. Segundo GW, ele representava um catálogo de múltiplos produtos que eram vendidos em vários países. A venda por catálogo, com a marca do agente, impulsionou as primeiras vendas na Europa, relatou GW.

Após uma década, segundo GW, aquele agente, por motivos de saúde, deixou o país. Todavia, um de seus clientes estabeleceu um escritório na região, dentro do modelo que os americanos implantaram, relatou RW. A Wirth continuou atendendo este cliente, que tinha volume de pedidos e conseguiu manter compradores de outros países, trazidos por ele.

Nesse período, a empresa ainda fazia mocassins para o mercado interno, porém em pequenos volumes. Ao atender clientes da Europa, a empresa, aos poucos, voltou a desenvolver linhas, relatou RW. Segundo GW, a continuidade dos mocassins, no mercado doméstico, ajudou a manter a capacidade de desenvolvimento de linhas. Mesmo elaborando linhas indicadas pelos compradores, a empresa manteve os mocassins em destaque, pois era um produto que, segundo RW, vendia bem na Europa.

Uma vez que o preço pago pelos europeus era superior, dada a qualidade que exigiam do produto, conforme comentou GW, aos poucos as vendas para os Estados Unidos foram declinando. No entanto, segundo RW, a presença de um importador inglês acabou por carrear grande parte da produção para ele, gerando uma forte dependência. No início dos anos '90, segundo GW e RW, a empresa tomou ciência do que estava acontecendo e decidiu que não acataria mais produtos desenvolvidos fora da empresa, o que se tornou um marco em sua trajetória.

#### **5.1.4 A Crise cambial e o Desenvolvimento de linhas – 1990 até 1998**

Para retomar o desenvolvimento de suas linhas a empresa necessitou buscar profissionais que pudessem preencher essa lacuna, segundo RW. O entrevistado Jaime Griebler (JG) foi contratado em 1989, como modelista. Segundo ele, a necessidade de ter linhas próprias decorreu da crise cambial, entre 1994 e 1998. No entanto, o entrevistado GW afirma que a decisão estava embasada na necessidade de um maior grau de independência em relação aos compradores, observada anteriormente. A internalização do desenvolvimento de linhas se tornou estratégica a partir de 1994, com a entrada do Plano Real e a súbita valorização da moeda local em relação ao Dólar Americano. Segundo RW a empresa não conseguia atingir os preços oferecidos para produzir calçados desenhados fora da empresa. Passou, então, a focar-se em desenvolver coleções que trouxessem os mocassins com cabedais de tiras trançadas, nos quais obtinha melhor remuneração.

Na percepção de JG, a tentativa de criar linhas também se deu para eliminar intermediários e contornar a questão cambial. Essa capacidade, no entanto, envolveu novos custos, segundo ele. Tiveram que passar a viajar ao exterior com frequência para interpretar as tendências da estação e investimentos necessários em tecnologia, uma vez que o emprego de softwares específicos coincidiu com o período. Segundo JG, envolveu também a importação de máquinas para que pudessem fabricar produtos de maior qualidade. De acordo GW, o Dólar com valor baixo possibilitou a reestruturação do parque fabril.

Conforme JG, outro fator envolveu a decisão de desenvolver linhas. No modelo anterior eram produzidos grandes volumes de cada modelo. Com o passar do tempo, a quantidade de amostras foi ampliando e o volume de pedidos se reduzindo, o que provocava uma constante fabricação de pares para testes, que geravam custos elevados, maior variação de produtos e perda na produção em escala. Para JG, quando a empresa passou a desenvolver suas coleções, pôde triar esse desenvolvimento e focar sua produção em produtos de maior valor agregado, como os mocassins. A empresa pôde, então, fazer os mesmo produtos para vários países, mantendo volumes de produção, reduzindo custos e obtendo melhores preços, uma vez que passou a atuar numa faixa mais elevada, relatou JG. Alguns casos específicos, como na Rússia, em que os calçados necessitaram ajustes em função das diferenças de calce, as mudanças foram introduzidas com orientação dos clientes. Especificamente neste caso, os

pés das russas tendem a ter medidas maiores, o que forçou o preenchimento das formas, sem que houvesse alteração significativa nos modelos, descreveu JG.

A opção pelo mocassim, segundo RW, se deu pela percepção dos gestores de que o produto vendia bem e era valorizado pelo cliente. O entrevistado GW, tratando da reputação, relatou como os gestores perceberam que haviam atingido uma referência internacional:

Por volta de mil novecentos e noventa [...] foi decidido que a gente tinha, assim, um caminho muito “forte”... Até pelos próprios pedidos que vinham [...] (os clientes diziam) o preço de vocês está um pouco mais caro, mas nós queremos o (mocassim) de vocês [...] A gente se preocupa muito com a qualidade, porque, essencialmente, [...] a gente é uma empresa que faz produtos de couro. Nós não temos produtos sintéticos. [...] Até o forro é de couro, o feltro é de couro. A gente não tem similar ou alguma coisa parecida. Então, se criou uma imagem, se fez uma estrutura em cima desse produto e tem sido evolutivo. [...] Hoje a gente é considerado como um grande produtor [...] e como um dos melhores produtores (de mocassim) do mundo. (GW)

Segundo RW, mesmo produzindo calçados desenhados na própria empresa, ela ainda depende de marcas de seus clientes. Segundo ele, tais compradores já possuem reputação de marca junto aos consumidores. Qualquer esforço para produzir com marca própria, relatou RW, colocaria a empresa concorrendo com seus próprios produtos, fabricados com marcas de clientes. Para JG, as marcas italianas têm tradição no mercado internacional e, nos últimos anos, as francesas tomaram algum espaço. Neste ponto GW comentou que a Wirth tem desenvolvido linhas para marcas italianas para vender na própria Itália, tal é a distinção do mocassim da empresa, aliada ao conceito das marcas daquele país.

Os entrevistados foram questionados se houve tentativa de introduzir marcas próprias. JG afirma que há um esforço de tentar introduzir a marca Wirth na Alemanha e no Brasil, no entanto, representa em torno de cinco por cento da produção. Esse trabalho na Alemanha está sendo desenvolvido em parceria com um agente local.

Questionados sobre o movimento ocorrido na década de '90 para o Nordeste os entrevistados alegaram o vínculo com a qualidade da mão de obra como fundamental pela opção de estabelecer unidades (cinco filiais e um novo complexo produtivo como matriz) entre 1995 e 2003, todos, no máximo a vinte quilômetros de distância. O entrevistado RW afirmou que houve uma viagem de seu irmão à Bahia para avaliar possibilidades de produção naquele estado, no início dos anos '90, porém concluíram por continuarem a fabricar localmente. Já o entrevistado GW viu nos vínculos sociais com a comunidade e o enraizamento dos dirigentes como fatores que ajudaram a definirem-se pela estratégia de reforçar a posição na região.

Segundo dados fornecidos pela empresa, houve uma evolução acentuada no número de mercados atingidos, nos últimos anos. Esse avanço é tratado no próximo subitem.

### 5.1.5 Evolução Recente da Wirth: 2000 em diante

Conforme dados do Quadro 6, a empresa passou a vender em 52 países, em 2010. Em 2001 atendia 19. Por outro lado, houve uma redução da concentração efetiva de mercados. Entre 2000 e 2001, cerca de 70% da produção se destinava aos Estados Unidos e à Inglaterra. Ao cabo de dez anos, esses países passaram a representar menos de 25% das vendas, sendo que nenhum país representou mais de 20% nos dois últimos anos divulgados. Essas mudanças são investigadas neste item e estão em sintonia com a diversificação da indústria, num todo.

Ano	Países	1º	%	2º	%	3º	%	4º	%	5º	%
2001	19	UK	35%	EUA	33%	Alemanha	11%	Argentina	3%	P.Baixos	2%
2002	15	EUA	41%	UK	30%	Alemanha	15%	Argentina	1%	P.Baixos	1%
2003	27	EUA	69%	UK	13%	Alemanha	4%	Argentina	1%	Espanha	1%
2004	40	EUA	62%	UK	20%	Alemanha	4%	Argentina	1%	Espanha	1%
2005	38	UK	39%	EUA	36%	Espanha	5%	Alemanha	4%	Argentina	2%
2006	32	UK	33%	EUA	32%	Alemanha	8%	Espanha	6%	Argentina	3%
2007	34	UK	40%	EUA	19%	Alemanha	9%	Argentina	4%	P.Baixos	3%
2008	45	UK	33%	EUA	11%	P.Baixos	9%	Alemanha	7%	Rússia	4%
2009	20	UK	19%	Alemanha	17%	Rússia	14%	P.Baixos	7%	EUA	4%
2010	52	UK	17%	Alemanha	12%	EUA	10%	Rússia	7%	P.Baixos	7%

**Quadro 6: Posição dos principais Mercados da Wirth**

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

No início dos anos 2000, segundo RW, a empresa procurou vender no mercado interno. Conforme relatou, a organização desenvolveu linhas de mocassins e de outras, com sua marca. Participou da COUROMODA e a FRANCAL, as maiores feiras da América Latina para o lançamento de coleções inverno e verão, respectivamente, com resultados pífios para as vendas no país. Relatou o dirigente RW que o produto oferecido não interessou aos lojistas nacionais como a empresa esperava. No entanto, a mesma linha vendeu dez vezes mais a clientes estrangeiros. Em números, foram vendidos cem mil pares no mercado interno e um milhão ao exterior. Sobre o tema, assim relatou GW: “parecia que (a empresa) estava

fadada a ser uma empresa exportadora; desenvolvíamos [...] produtos para o mercado doméstico e acabávamos vendendo pra exportação”. RW justificou:

... Mas aqui no Brasil, isso (mocassim) não é um item forte. Tem mercado, mas é pequeno e tem muita gente que faz. Então, o cliente [...] não vai abrir um fornecedor pra comprar um item pequeno do que ele tem. [...] O olhar do mercado [...] é diferente do nosso, (para nós é) um produto fabricado com couros macios, bem trabalhados; Aqui no mercado nacional é marca, é preço. [...] Não valorizam esse tipo de produto. (Entrevistado RW)

Todavia, a oferta dos produtos da empresa nas feiras nacionais deu visibilidade à Wirth. A qualidade do produto, construída ao longo do tempo em que exporta, segundo RW, é valorizada pelos visitantes internacionais das feiras. Segundo JG, através desses eventos, iniciaram-se as vendas para a América Latina. Especificamente, para a Argentina, conforme RW, ocorreu de maneira diferente. Um fornecedor de couro de lá recomendou a empresa para um distribuidor da marca *Hush Puppies*, o qual recomendou para outros franqueados da marca na América Latina e as vendas se alastraram para o Chile, Colômbia e Venezuela. Como é uma marca internacional, durante as convenções, a reputação propiciou que as vendas se espalhassem por vários países, sempre com a mesma marca, relatou RW.

RW comentou, também, que outros fabricantes de sua relação têm indicado a Wirth, durante as feiras, quando os pedidos envolvem calçados totalmente de couro, estilo mocassim. Relatou que na última COUROMODA (referindo-se ao evento de janeiro de 2011) estendeu suas vendas para a Costa Rica e para a Síria através dessas indicações. Outra situação foi relatada por RW. Segundo ele, há três anos, um cliente de outro produtor da região foi visitado e questionado se determinado modelo, visto na Europa, era feito no Brasil. Entendendo que fosse fabricado na Wirth, encaminhou-o à empresa. Apesar de não ser, o cliente conheceu a coleção da empresa e passou a comprar. Foram 200.000 pares no primeiro ano.

Alguns contatos têm derivado de relações antigas entre empregados de companhias de exportação, já extintas. Sabedores do produto que a empresa desenvolve, acabaram por indicar a Wirth em outros países, como aconteceu com a França, recentemente. Essa série de diferentes acessos a mercados, segundo comentou o diretor, reforça sua afirmação de que a empresa nunca precisou buscar clientes; ao contrário, sempre foi procurada.

Há, mais recentemente, algum esforço em direção aos clientes no exterior. Segundo descreveu GW e JB a empresa tem participado de feiras no exterior como a GDS (do alemão

*Größte Deutsche Schuhmesse*, que significa a maior feira de calçados alemã), bem como em outras que ocorrem em Países Árabes. Esses esforços estão relacionados, segundo GW, à participação da empresa junto à ABICALÇADOS e em eventos promovidos pela ApexBrasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos).

Em relação ao mercado doméstico, as vendas não chegavam a representar dez por cento, com todo o esforço feito, relatou o diretor e confirmou JG. No entanto, desde 2009, conforme frisou RW e GW, uma marca de destaque no mercado nacional, a *Schutz*, tem trazido pedidos. Alguns modelos são desenvolvidos pela Wirth e outros por essa marca. A estratégia de aceitar tais pedidos está atrelada, segundo GW a dois fatores: alto preço por par e possibilidade de produzir em épocas em que a produção para o mercado externo se reduz. A participação de mercado interno e externo está descrita na Tabela 8.

**Tabela 8: Evolução das Vendas no Mercado Externo e Interno da Wirth**

Ano	Mercado Externo (RS)			Mercado Interno (RS)			Percentual de MI
	Valor	Pares	Preço médio	Valor	Pares	Preço médio	
1994	20.149.990,90	1.614.398	12,48	216.390,81	14.426	15,00	1,06%
1995	19.974.675,90	1.586.362	12,59	267.619,44	18.450	14,51	1,32%
1996	25.535.616,74	1.727.422	14,78	991.732,97	64.644	15,34	3,74%
1997	34.421.299,87	2.075.927	16,58	1.071.857,67	78.590	13,64	3,02%
1998	35.842.360,44	1.909.110	18,77	1.383.001,67	89.924	15,38	3,72%
1999	62.335.494,29	2.037.574	30,59	3.308.681,42	183.333	18,05	5,04%
2000	48.386.204,43	1.731.403	27,95	7.301.737,63	337.465	21,64	13,11%
2001	71.048.516,44	1.977.474	35,93	6.576.041,13	274.316	23,97	8,47%
2002	72.357.748,49	1.891.519	38,25	5.052.465,28	200.153	25,24	6,53%
2003	85.014.234,23	2.485.784	34,20	4.313.272,56	182.321	23,66	4,83%
2004	94.312.133,23	2.463.438	38,28	2.463.438,50	136.549	18,04	2,55%
2005	70.914.211,82	2.116.749	33,50	5.465.419,57	160.337	34,09	7,16%
2006	58.553.588,98	1.864.060	31,41	5.344.323,09	153.648	34,78	8,36%
2007	75.461.523,71	2.245.457	33,61	8.143.273,54	208.580	39,04	9,74%
2008	81.032.923,84	1.994.208	40,63	6.193.816,90	122.900	50,40	7,10%
2009	79.519.819,62	1.766.457	45,02	8.953.387,28	150.905	59,33	10,12%
2010	69.905.937,44	1.624.188	43,04	27.713.271,37	426.239	65,02	28,39%

Fonte: dados oferecidos pela empresa.

Observa-se que as informações se confirmam. Os preços do mercado interno, desde 2009, tem sido superiores com larga diferença sobre a média de preços do mercado externo. Em relação à participação no montante, a participação das vendas no mercado doméstico tem crescido desde que passaram a produzir para a *Schutz*. Segundo GW, existe uma meta de atingir um percentual de quarenta por cento das vendas dirigidas ao mercado interno.

A reputação dos produtos da Wirth pode ser simbolizada por um relato de RW. Segundo ele, recentemente, houve clientes europeus que deixaram de comprar seus mocassins, de US\$ 25,00 por par, tendo em vista a existência de um fornecedor indiano que vendia a US\$ 15,00. Segundo um cliente relatou a RW, em virtude dos problemas de qualidade e de

entrega havidos, preferia pagar o valor da Wirth e, assim, poder contar com o produto que o consumidor buscava. A falta de qualificação na produção de seus competidores, bem como nos processos de produção, os quais envolvem prazos, parece manter a competitividade da Wirth. O diretor afirmou que não basta ter preço; tem que atender as expectativas dos clientes em relação a prazos de entrega e capacidade de reposição, que representam serviços agregados ao calçado.

Em relação aos fornecedores da Wirth, pedidos menores também provocam custos maiores. Por outro lado, forçar preços na aquisição de matérias primas pode comprometer a qualidade. Como a maior parte da produção vai para mercados distantes, como na Europa, qualquer descuido na escolha de provedores pode gerar custos não previstos por falha na especificação do insumo. Assim, a Wirth procurou estabelecer parcerias com seus fornecedores e negociar preços por períodos mais longos com aqueles que possam garantir qualidade.

No entanto, percebeu-se, nas entrevistas, que não existe um planejamento estratégico. São estipuladas metas anuais, que se referem a volumes e montantes de vendas e uma percepção de que é necessário aumentar a cota de produtos nacionais. Para tanto, está sendo desenvolvida uma linha de produtos diferenciados, cuja responsabilidade está a cargo de um novo integrante na direção, representante da terceira geração dos Wirth. A nova marca insere-se em uma linha de produtos para jovens. Segundo JB a empresa está organizando áreas próprias para este novo produto, que visa o mercado doméstico, o que envolve investimentos em pessoas capazes de desenvolver produtos adequados, marketing e estrutura de vendas. Percebeu-se nas entrevistas que ainda é um processo que recém se inicia, não havendo subsídios para maiores investigações.

Questionados sobre o que faz a Wirth diferenciar-se no mercado houve relatos complementares. Para RW isso se deve ao produto, que é, na sua maioria, vinculado à região, cuja mão de obra se distribui pela comunidade através dos ateliers. Na visão de JB é a capacidade de desenvolver produtos com rapidez, colocar em produção e entregar mais rápido do que os orientais (chineses e indianos) e, até mesmo, que os italianos. GW vê a capacidade de produzir grandes volumes com qualidade artesanal como sendo a vantagem competitiva da organização.



Ao se perguntar sobre quais riscos percebem, as respostas foram amplas. Diante do risco da mão de obra perder esse conhecimento com o passar do tempo, dada a evolução sócio-econômica do país, o diretor administrativo vê uma ameaça ainda mais relevante. Uma grande empresa local, que produz colchões, móveis e químicos tem atraído empregados com ofertas de salários mais elevados. Isso ocorre na parte central do município, ao redor das unidades do interior e das cidades vizinhas. Utilizam ônibus para buscar os empregados. Isso tem forçado o aumento de custos que dificilmente pode ser repassado ao cliente.

Outro risco foi destacado por JB. Ele considera que o produto da empresa ainda é melhor que o asiático, mesmo que tenha preço superior. Todavia, com o passar do tempo essa vantagem pode se deteriorar, uma vez que à medida que vão fabricando mocassins, os concorrentes vão aprimorando o produto.

RW considera o câmbio como o principal entrave, mais pela sua oscilação do que pela cotação da moeda. Cotações de moedas que se alteram produzem expectativas de flutuação ampliadas, que são inseridas nos custos das matérias-primas, segundo relatou. Como a empresa não utiliza, diretamente, insumos importados em grande escala, seus fornecedores locais adquirem matéria prima a preços internacionais e, ao se precaverem de oscilações da moeda, colocam margens que encarecem os materiais. Ainda, segundo GW, a ida de grandes fabricantes para países da América Central diminui a capacidade de produção dos fornecedores locais, o que faz com que transfiram parte dos custos fixos para os clientes do *cluster*. Para contornar essas questões, segundo RW, a empresa tem procurado criar laços mais próximos com os fornecedores, no sentido de garantir preços e cativar parcerias de longo prazo.

O resumo da linha de tempo da Wirth, comparada à Indústria Calçadista é apresentada no Quadro 7.

Ano	Fatos marcantes na Indústria Calçadista	Fatos marcantes na Wirth
1948	Implantação de escolas técnicas do SENAI, no Vale do Sinos (Entrevistado Ext-1)	Fundação da Empresa
1950	A Goodyear lança a borracha sintética que passa a substituir o couro em solados (Guy, 1984, citado em Costa & Passos, 2004)	
1960	entre 1960 e 1970 são introduzidos materiais de origem petroquímica que passam a ser usados como insumos (Costa & Passos, 2004).	
1963	Em 1963, primeira edição da Feira Nacional de Calçados - FENAC (FENAC, 2011)	
1966	O final da década de '60 caracterizou-se por uma estagnação econômica no Vale do Sinos, inclusive com queda na produção de calçados (Schneider, 2004)	
1968	É implantada política de minidesvalorizações cambiais (Costa & Passos, 2004)	
1970	O deslocamento da produção de calçados, nos anos 1960, para países de custos de produção mais baratos, como o Brasil, oportunizou que esforços dos produtores locais conquistassem compradores naqueles mercados, entre 1968 e 1970 (Costa, 2009); Primeira exportação de calçados para Europa (entrevistado Ext-1)	
1971	Imunidade de ICM e isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados, além de crédito prêmio, que consistia em abater do cálculo dos impostos auferidos sobre vendas no mercado interno aqueles créditos hipotéticos provenientes de vendas ao exterior (Costa & Passos, 2004); Governo patrocina a vinda de clientes estrangeiros à FENAC (Schneider, 2004); Introdução da produção em trilhos (Schneider, 2004)	Ingresso no mercado internacional (Entrevistados RW e GW); a empresa atua com 200 colaboradores (Entrevistado RW)
1972	A década de '70 caracteriza-se pela abundância de mão-de-obra, migrante do meio rural, onde mudanças tecnológicas provocaram uma fuga de trabalhadores em direção aos grandes centros urbanos. A indústria calçadista, que passa a produzir grandes volumes e institui uma produção em massa, cataliza essa onda migratória (Schneider, 2004); Carência de profissionais técnicos para copiar modelos trazidos pelos importadores (Entrevistados Ext-1 e Ext-2);	
1975	O interesse de potenciais clientes estrangeiros provoca o surgimento de empresas especializadas em atendê-los e mediar a produção com empresas produtoras, responsabilizando-se pela comercialização e controle da produção, as Companhias de Exportação (Schneider, 2004)	
1977		Até 1977, a empresa vendia para três países (entrevistados RW e GW)
1978		Através de um holandês que se instala no Vale do Sinos a empresa passa a comercializar com a Europa (Entrevistados RW e GW).
1980	A partir dos anos '80, a indústria calçadista inicia um processo de migração para cidades menores, no interior, aproveitando-se de incentivos fiscais locais e abundância de mão-de-obra (Schneider, 2004)	
1985	Ao longo dos anos '80, as empresas passaram a terceirizar partes da produção em ateliers (Schneider, 2004); A organização dos trabalhadores passou a incorporar práticas reivindicatórias e contestatórias (Schneider, 2004)	Instalação de unidades fabris no interior da região (Entrevistados RW e GW)
1986	Pela metade dos anos '80, países de baixo custo de mão-de-obra ingressam no mercado internacional de calçados, mais especificamente, China, Taiwan e Indonésia (Costa & Passos, 2004)	
1988	Ao final da década de '80 e início da década de '90, sistemas CAD (Computer Aided Design) passaram a ser utilizados por grandes fabricantes (Reichert, 2004)	
1990	Exportações de calçados atingiam 78 diferentes países (ABICALÇADOS, 2011); Abertura econômica introduzida no Governo Collor, em 1990 e 1991, com queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias (Costa & Passos, 2004); A liberalização das importações permitiu o ingresso de máquinas estrangeiras (Ruffoni, 2004).	Início dos anos '90: a empresa internaliza o desenvolvimento de produtos, que anteriormente era feito pelos agentes dos importadores (Entrevistados RW, GW e JG)
1991	É instituído o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).	
1992	Extinção de incentivos fiscais (Costa & Passos, 2004)	
1994	Introdução do Real fortaleceu a moeda nacional em relação ao dólar, criando dificuldades à indústria calçadista (Costa & Passos, 2004)	
1996	Desde 1995, as vendas ao mercado americano iniciaram uma trajetória de queda em relação a sua participação no total exportado (Abicalçados, 2011, com base em MDIC, 2010)	
1998	Em função da baixa competitividade no exterior em decorrência da política cambial, linhas de crédito específicas são oferecidas, além de impor-se tarifas elevadas aos produtos importados (Costa, Fligenspan, 1997, citado em Costa & Passos, 2004); Início da migração de fábricas para o Nordeste atraídas por incentivos fiscais (Costa & Passos, 2004); Mudanças na política cambial, desvalorizou o real, a partir do fim da âncora cambial e a introdução do câmbio flutuante (BACEN, 2011)	
2000		Vendas para 19 países (registros da empresa)
2001	As exportações de calçados brasileiros atingem 107 países (ABICALÇADOS, 2011a)	
2003	Indústria automotiva mundial começa a competir por recursos, no caso o couro bovino acabado (informações por email da AICSUL)	Inauguração do parque fabril (entrevistado RW); Tentativa de ingressar no mercado interno (entrevistados RW, GW e JG)
2007	Desde 2006, as exportações de couro subiram 50% e as importações, embora tenham caído em volume, passaram a ser feitas sobre couros de maior valor agregado, portanto mais caros (AICSUL, 2011)	Ápice da produção em pares, com 2.245.457 pares vendidos para exportação e 208.580 no mercado interno (dados da empresa)
2008		Ápice das exportações em dólares americanos (dados da empresa)
2009	Os calçados brasileiros atingem 146 países, caracterizando uma expansão do número de mercados atingidos (ABICALÇADOS, 2011a); A crise financeira global retrai mercados tradicionalmente importadores do calçado brasileiro, ao mesmo tempo que provoca uma desvalorização do Real frente ao dólar; O Rio Grande do Sul deixou de ser responsável por mais da metade das exportações, segundo o montante exportado. Em relação às quantidades, já havia perdido tal posição em 2006 (ABICALÇADOS, 2011a) O dólar atinge sua mais baixa cotação desde 1998 (BACEN, 2011)	Início da parceria com a Schutz (entrevistados RW e GW)
2010		As vendas ao mercado interno atingem 28% do faturamento (dados da empresa);
2011	Empresas brasileiras expandem produção em outros países, como Argentina, Nicaragua, Rep. Dominicana. (ABICALÇADOS, 2012)	Vendas atingem 53 países (dados da empresa e entrevista com GW)

## Quadro 7 Fatos marcantes da Wirth e comparação com a Indústria Calçadista.

Fonte: Compilação de dados realizada pelo autor.

## 5.2 O Grupo Priority

O Grupo Priority teve sua origem na Indústria de Calçados West Coast Ltda., empresa fabricante de calçados masculinos, fundada em 1987. Está localizada em Ivoti, Rio Grande do Sul, mas possui ainda quatro outras unidades, duas localizadas no interior do estado, fora do *cluster* do Vale do Sinos, e outras duas em Sergipe. Segundo o diretor administrativo, Rafael Schmidt (RS), embora sua produção, nos sete primeiros anos, estivesse ligada ao padrão da região, produzindo para importadores americanos via companhias de exportação, desde o início fabricava, paralelamente, um chinelo masculino, de tiras acolchoadas de nylon, para o mercado interno.

Para aprofundar os estudos sobre a mobilização de recursos e a relação com suas estratégias em relação a esses mercados, foram realizadas três entrevistas, sendo uma com o diretor administrativo, um gerente de mercado externo e com o encarregado de desenvolvimento de produtos. Mesmo que maior parte da produção esteja canalizada ao mercado interno, o processo como está ocorrendo e como tem se alterado sua inserção internacional merece ser relatada para propiciar análises sobre um modelo que se distingue ao padrão da produção que dominou o Vale do Sinos por décadas.

Já em seus primeiros anos de existência atravessou crises da indústria, relacionadas ao câmbio e decidiu voltar-se ao mercado interno, conforme relatou RS. Contudo, a vocação para a exportação existente em seus fundadores, conforme definido por RS, os quais traziam consigo a experiência de trabalhar em companhias de exportação não foi esquecida. Para RS, o espírito empreendedor do diretor Paulo Schaefer é visível nas ações adotadas pela empresa.

A empresa optou por não abrir informações sobre valores e volumes de suas exportações. Todos os dados constantes neste estudo estão baseados em percentuais, preços médios e entrevistas realizadas. A partir dos percentuais de evolução de vendas no mercado interno e externo, tanto quanto a valores, como em quantidades, foi possível elaborar a Tabela 9.

Tabela 9: Evolução das Vendas Totais do Grupo Priority - base 2003 = 100%

Período	Externo		Interno		Total	
	Pares	Montante	Pares	Montante	Pares	Montante
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2004-2005	166,17	185,85	103,98	105,96	119,01	111,76
2005-2006	138,07	169,68	125,21	127,07	128,32	130,16
2006-2007	154,97	199,63	139,43	143,32	143,18	147,40
2007-2008	140,60	194,73	141,61	141,00	141,36	144,90
2008-2009	92,68	113,55	158,61	141,21	142,67	139,21
2009-2010	171,69	208,36	204,66	179,74	196,70	181,81
2010-2011	133,78	198,36	222,71	212,89	201,21	211,84

Fonte: dados fornecidos pela empresa.

Segundo informações contidas no sítio da empresa, anualmente são produzidos 2.400.000 pares. A Tabela 10 apresenta dados disponibilizados pela organização, sobre a evolução do percentual de participação no faturamento, com base em 2003, seja pela quantidade de pares, seja pelo montante vendido. A empresa apresentou percentuais das vendas tanto no mercado externo (ME) quanto no mercado interno (MI).

Tabela 10: Composição do Faturamento de 2004 a 2011 - Grupo Priority

Ano	Faturamento		Pares	
	ME	MI	ME	MI
2004	17%	83%	22%	78%
2005	22%	78%	29%	71%
2006	17%	83%	24%	76%
2007	15%	85%	23%	77%
2008	15%	85%	22%	78%
2009	10%	90%	14%	86%
2010	12%	88%	18%	82%
2011	9%	91%	12%	88%

Fonte: dados fornecidos pela empresa.

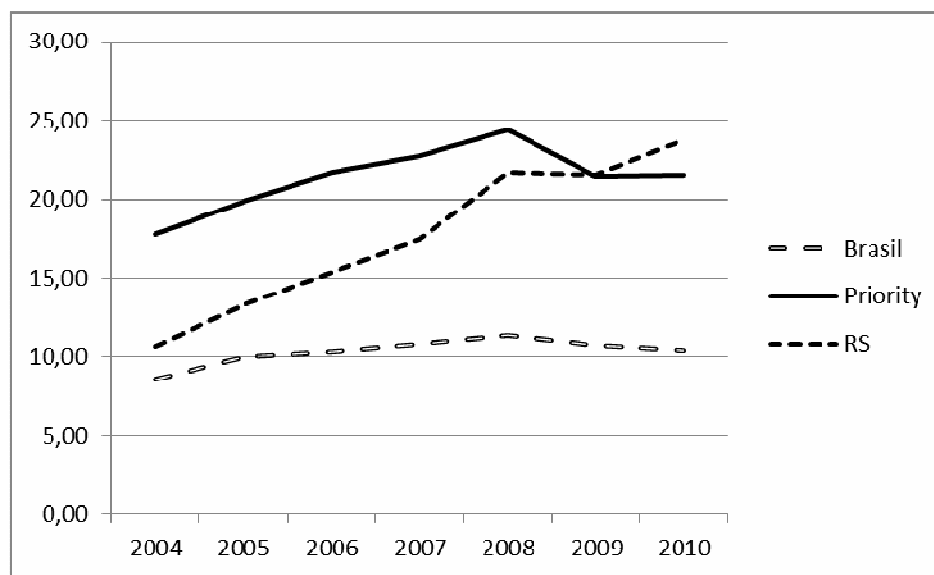
Os produtos da marca West Coast, segundo RS, são vendidos em sapatarias, dentro uma faixa de preço médio-alta, tanto no Brasil como no exterior. Sapatarias, neste caso, são lojas especializadas em calçados. O preço médio de exportação dos produtos do Grupo Priority está acima da média brasileira e próximos ao preço médio dos calçados exportados pelo Rio Grande do Sul. No entanto, nos últimos dois anos, tem apresentado valor abaixo da média, conforme Tabela 11.

**Tabela 11: Comparação de Preços Médios de Exportação - País X Estado X Grupo Priority**

Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Brasil	8,54	9,97	10,33	10,80	11,35	10,74	10,40
Priority	17,73	19,81	21,72	22,71	24,41	21,41	21,52
RS	10,63	13,25	15,36	17,41	21,71	21,54	23,74

Fonte: ABI CALÇADOS (2011) e dados fornecidos pela empresa.

De acordo com os dados apresentados, na Tabela 11, os calçados produzidos no Rio Grande do Sul, entre 2009 e 2010, passaram a estar acima do valor médio produzido pelo grupo. A Figura 10 representa tais dados em forma de gráfico.

**Figura 10: Comparação da Evolução de Preço Médio do Grupo Priority em relação ao estado e ao país**

Fonte: ABICALÇADOS (2012a) e dados fornecidos pela empresa.

Segundo RS, a empresa está entre os líderes na fabricação de calçados masculinos do Brasil, é moderna e está bem posicionada. Para ele, a empresa é inovadora tanto nos produtos que oferece ao mercado como na forma de atender seus clientes, sejam do mercado interno ou do externo. Utiliza grande parte do fornecimento proveniente do próprio *cluster* e tem sua carteira de clientes pulverizada.

A empresa possuía um gama de aproximadamente 65 clientes ativos, em 2010, que atingiam 70 países, segundo informações disponibilizadas. A Tabela 12 sintetiza a composição da participação do Grupo Priority no mercado externo e indica em que mercados têm estado mais presente. Para cada período foram indicados os cinco mercados mais relevantes.

**Tabela 12: Participação em mercados Estrangeiros - 2004 a 2011(\*)**

Países	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	11,49%	15,26%	26,07%	27,43%	30,90%	27,99%	19,54%	32,23%
Bolívia	8,39%	5,44%	5,96%	7,49%	7,88%	7,96%	8,33%	9,85%
Arábia Saudita	7,21%		5,37%					8,04%
México	4,90%	9,04%						
Guatemala	4,87%							
Alemanha		15,64%	12,55%					
Estados Unidos		4,75%						
Emirados Árabes			4,98%	5,66%	7,49%	9,62%	10,17%	7,98%
Finlândia				9,08%	11,39%	8,41%	6,91%	
Venezuela				5,29%	4,48%			
Uruguai						4,77%		
Sérvia							6,44%	
Paraguai								9,41%

Fonte: informações fornecidas pela empresa

(\*) Os Dados de 2011 referem-se ao período de janeiro a novembro.

O Grupo Priority, inicialmente, atuou somente com a denominação West Coast. Fundada em 1987, a West Coast se dedicava, em larga escala, a exportação via companhias de exportação, desde sua fundação. Porém, em 1994, pressionada com contingências relacionadas ao preço, que são posteriormente apresentadas, voltou-se ao mercado interno. Após ter desenvolvido um produto específico, percebeu a oportunidade de retornar às exportações, em 2004. O item seguinte trata do primeiro período.

### **5.2.1 Primeiros anos de exportações do Grupo Priority – de 1987 a 1994.**

Conforme RS, a empresa foi estabelecida por três sócios, todos com experiência em companhias de exportação. De início já passaram a exportar, atendendo pedidos de produtos trazidos pelas companhias de exportação para calcular e desenvolver amostras, prática já relatada anteriormente. Ao definirem a abertura da empresa, os diretores buscaram registrar uma marca que representasse um comportamento de um público identificado com a costa oeste dos Estados Unidos, representando jovialidade e liberdade, como destacou RS.

Desde o início havia a intenção de ingressar com a marca no mercado mundial, aproveitando a experiência anterior dos primeiros sócios, comentou RS. Segundo ele, o nome,

inclusive, foi escolhido com este objetivo, procurando aliar um conceito que refletisse um produto de uso casual com sonoridade mundial. O aprendizado dos sócios, em suas trajetórias profissionais, foi internalizado e associado ao sistema de produção que vigorou nos primeiros anos de existência, focado na qualidade do produto e no serviço agregado, mencionou RS. Complementou afirmando que a capacidade de produzir lotes pequenos, com qualidade e entrega nos prazos, consolidou a marca no mercado interno. Ao entrar com a marca própria no mercado externo, afirmou RS, a empresa procurou levar o mesmo formato para atender lojistas estrangeiros.

Em paralelo às exportações via companhias de exportação, produziam chinelos com tiras em *nylon* e solado em EVA (*etil-vinil-acetato* – material termoplástico macio, utilizado como sola e palmilha, segundo a ABIPLAST, 2012) para o mercado interno. Ainda no período, segundo RS, a empresa iniciou a produção de botinas em estilo esportivo, com sua marca. Tais produtos, conforme relatado por RS tiveram boa aceitação no mercado brasileiro.

Porém, neste período a maior parte da produção destinava-se à exportação, de acordo com RS. A crise cambial de 1994/1998, colocou a empresa diante de uma situação crítica, que exigiu que decisões fossem tomadas. Isto é tratado no próximo subitem.

### **5.2.2 A Crise Cambial e o Redirecionamento ao Mercado Interno – 1994 até 2003**

Na medida em que os preços para a exportação não eram satisfatórios pra a empresa, as vendas ao mercado interno foram intensificadas, segundo RS. Gradualmente, o volume de exportações sob marcas de terceiros foi se reduzindo. Para o diretor RS havia uma decisão estratégica de equilibrar a dependência do mercado externo e do mercado interno.

Durante este período ocorreu uma mudança no quadro social. No início, eram três sócios, todos de origem no setor calçadista. No início dos anos '90 um dos sócios se retirou e, ao final da década, mais outro deixou a empresa. Quem ficou foi o Sr. Paulo Schaefer, pai de Rafael Schaefer (RS), atual diretor administrativo. Desde então a empresa passou a ter

características familiares de gestão, porém com profissionais contratados no mercado para gerir os principais postos da organização.

Visando suprir a saída de um dos diretores que se envolvia com os aspectos técnicos do produto, em 1995, foi contratado um profissional da área de desenvolvimento de produto, o Sr. Luís Wickert (LW), outro entrevistado deste estudo. Segundo ele, nos primeiros anos na empresa, observou que os produtos de mercado interno estavam focados em dois extremos das estações: chinelos, para o verão e abotinados, para o inverno. Tais abotinados atraíram a atenção de agentes de exportação que ofereceram a Caterpillar, oportunizando a comercialização de suas linhas para esta marca. Eram botinas com aspecto de calçados para o uso de trabalhadores, que foram bem aceitos internacionalmente pelo público jovem, afirmou LW.

Na época em que houve a pressão por preços por parte das companhias de exportação, a empresa chegou a cogitar a transferência para o Nordeste do país, relatou LW. Porém, os custos de logística, a carência de fornecimento de materiais no local e a necessidade de treinar os empregados inibiram qualquer iniciativa do gênero.

Para suprir os pedidos que antes eram trazidos pelas companhias de exportação, necessitavam criar um produto novo, que tivesse um apelo para o público jovem, como os produtos já comercializados, relatou LW. Assim, poderiam suprir o espaço na produção entre os dois produtos que já estavam vendendo internamente. O primeiro produto que surgiu foi um sapato masculino, semelhante aos abotinados, de estilo casual.

Segundo RS, a preocupação de, além de oferecer um produto de qualidade, prestar um serviço diferenciado aos clientes do mercado interno, compatíveis com as práticas do mercado externo, trouxe resultados que se refletiram na reputação da empresa no mercado brasileiro.

Uma das características do mercado doméstico, conforme relatou RS, a venda de pequenos lotes passou a ser disponibilizada, em feiras locais, também para clientes estrangeiros que visitam a COUROMODA e a FRANCAL. Pedidos esporádicos começaram a surgir para seus produtos, por parte de clientes originários de países da América do Sul. No



entanto, o início efetivo das vendas ao mercado externo, via feiras, se deu com o lançamento de um produto que redefiniu a trajetória da empresa, segundo relatou RS e LW: o *sapatênis*<sup>6</sup>.

### 5.2.3 O sapatênis – 2002 em diante

Ao final dos anos '90 e início dos anos 2000, segundo RS e LW a empresa estava buscando um produto que pudesse ter representatividade no mercado externo e que fosse novidade no mercado brasileiro. Segundo RS, na virada do século o mercado estava passando por uma mudança relacionada a alterações de comportamento do homem. Segundo relatou, havia um interesse por moda para homens, fugindo ao convencional sapato marrom ou preto. O conceito de um sapato globalizado, descreveu RS, estava sendo buscado por diversas marcas, aproximando o estilo casual dos tênis esportivos, dominados por grandes grifes, com os sapatos para uso em ambientes de trabalho.

Segundo LW a ideia do sapatênis surgiu a partir de pesquisas feitas com viagens ao exterior. Relatou ele:

Em pesquisas através de viagem a Europa e Estados Unidos a gente viu que existia um sapato [...] de algumas marcas de vestuário como a Adidas. [...] Esse pessoal já estava testando algumas coisas, mas ainda era um sapato meio duro. A gente já tinha alguma coisa da cor do tênis. Então o que a gente fez: juntou a cor com o couro macio, botou o conforto do tênis, com forro, espuma, acolchoado. A gente usou [...] algumas cores que era cor de sapato, o marrom e o preto e fez também gelo e marinho. A gente vendeu um milhão de pares. [...] Mais de cinquenta (por cento) foi [...] gelo e marinho. Foram as cores que quebraram o uso do sapato preto e marrom, pra usar o sapato colorido. (LW)

LW afirmou que, nas primeiras tentativas de testar o produto junto aos lojistas nacionais, a aceitação foi baixa. No entanto, o então diretor que coordenava as vendas, Sr. Paulo Schaefer, procurou adequar o preço e insistiu no uso de cores alternativas na coleção. A

---

<sup>6</sup> Não foi identificada uma definição, em fontes confiáveis, do que seja um sapatênis. Nesta dissertação, o termo foi incorporado a partir das entrevistas e da descrição dos entrevistados. Segundo descreveram, trata-se de uma forma híbrida, entre o sapato casual masculino e o calçado esportivo, vulgarmente chamado de tênis, no Brasil. Segundo relatado por RS e LW, o sapatênis, lançado no Brasil pela marca West Coast, derivou-se de tentativas semelhantes feitas na Europa por grandes marcas, como a Adidas e a Nike, de desenvolver um produto que possibilitasse o trânsito dos calçados esportivos em faixas de consumo que envolvessem ambientes de trabalho. Conforme relatado pelos entrevistados, a West Coast utilizou-se de cores fora do padrão dos calçados casuais já existentes e adicionou itens de conforto não evidentes nos primeiros modelos lançados na Europa.

ação empreendedora, calcada na experiência colhida sobre tendências na Europa, foi relevante, refletiu LW.

Para atender o crescimento na demanda, relatou LW, a empresa passou a terceirizar boa parte de sua produção em ateliers da região. Com isso, a empresa foi se voltando mais para o desenvolvimento de produtos e coordenação de suas terceirizadas. Além disso, fez investimentos em tecnologia para desenvolver os produtos através de softwares específicos e também na gestão da produção.

Em relação a aspectos comerciais, as feiras, segundo RS, atraíram, inicialmente, clientes da Argentina, Uruguai e Paraguai. Em seguida, começou a se expandir para a Venezuela, Bolívia e outros países da América Latina. Alguns clientes dos Estados Unidos, relatou RS, chegaram a cotar preços, porém não foi possível atingir os valores que eles queriam pagar.

Conforme RS, após vender para diversos países do continente, surgiu a oportunidade de vender para Portugal, através de um contato pré-existente com um importador. A partir dos bons resultados em Portugal a empresa passou a participar da GDS e iniciou a comercialização para outros mercados, com destaque para a Espanha, França, Alemanha e Finlândia. As vendas ao Oriente Médio se iniciaram com a participação em eventos e feiras promovidos pela ApexBrasil. Em 2011, a empresa tem catalogados setenta clientes ativos, segundo registra o sítio da empresa (West Coast, 2012).

O investimento em marketing internacional está relacionado com o grau de afinidade e volume de compras de seus distribuidores. Um exemplo disso, segundo RS, são as ações promovidas na Finlândia. Com parceria do distribuidor local e por iniciativa dele, foi efetuada uma série de investimentos em marketing, aliando o produto ao esporte local mais popular, o *hóquei*. Além disso, a West Coast patrocina um programa *reality show* finlandês. Também patrocinou edições do Miss e Mister Finlândia, em 2010, sempre tentando aproximar a marca ao público jovem. Além desses mercados, conforme RS, a West Coast, atua em países do norte da África, na Ásia e na Oceania, mais precisamente na Austrália e na Nova Zelândia. Viagens também são relatadas como fonte de inspiração para modelos. Segundo LW a empresa envia, constantemente, seus técnicos em desenvolvimento de produto para os Estados Unidos, Europa e Ásia para avaliar as tendências de materiais e modelagem.

Questionados sobre as adaptações dos produtos para atender mercados, LW e RS afirmam que são feitas algumas relacionadas a questões climáticas. Na Finlândia e na Rússia são usados forros com pelos para que os produtos possam ser comercializados no inverno rigoroso daquela região.

Após a percepção dos concorrentes de que esse produto havia trazido resultados satisfatórios para a empresa, surgiram imitações. Nos dois primeiros anos de comercialização do sapatênis, relatou LW, quarenta cópias foram identificadas. A empresa teve dispêndios financeiros elevados para conter a imitação. Segundo LW, com a aceleração das trocas de modelos dos últimos anos, deixaram de fazer o registro dos desenhos, devido ao alto custo e pouca efetividade nos resultados. Adotaram, segundo LW, a prática de trocar de solados a cada seis meses.

Segundo RS e LW o sapatênis mudou a trajetória da empresa, por trazer volume de pedidos e gerar o acesso a tecnologias. Para produzi-lo em elevada escala, tiveram que adquirir equipamentos e alterar processos de produção de forma irreversível. Estes avanços foram incorporados as outras linhas, como chinelos, sandálias e abotinados, aumentando a produção em escala da empresa.

#### **5.2.4 Produção de calçados femininos a partir de 2008**

Segundo relatou RS, as decisões tomadas pela empresa fazem parte de seu planejamento estratégico. A deliberação de abrir unidades no Nordeste do Brasil e a aquisição de uma marca de calçados femininos, a Cravo & Canela, estão relacionadas com uma nova concepção da empresa: se tornar gestora de marcas. A opção por adquirir uma marca já existente foi planejada para que não fosse necessário desenvolver um novo segmento desde o início, relatou RS. Segundo LW a empresa foi escolhida porque tinha uma história anterior que interessava a empresa. As ações adotadas podem ser divididas em:

- a) *contratação de profissionais*: em 2008 foi contratado um gerente de marketing para atender o mercado externo, o Sr. John Schmidt (JS), que também foi entrevistado neste trabalho. Assim, a empresa trouxe um profissional que já atuou

num processo de internacionalização de uma marca de calçados femininos, relatou RS. Além disso, formou uma equipe para atender clientes de diversos países, capaz de comunicar-se em vários idiomas, como informado por JS. O maior contato com os clientes, relatou JS, tem permitido evitar problemas relacionados às culturas locais, como estampas que tem imagens agressivas em alguns países, materiais que não são aceitos por questões culturais, promovendo uma maior aproximação com os clientes. Em 2011, a empresa contratou um diretor de comercialização de calçados femininos, tanto para mercado interno como externo, com vasta experiência;

- b) *gestão de marcas*: ao passar a responder como Grupo Priority, segundo JS, a empresa passa a identificar-se como gestora de marcas. Assim, a West Coast e a Cravo & Canela passaram a ser marcas geridas pelo Grupo Priority, numa redefinição dos objetivos da organização. Conforme RS “[...] A gente vê, como modelo industrial pros próximos vinte anos, mudanças radicais principalmente aqui na nossa região [...] e no Brasil. Então nós já estamos redefinindo a empresa para os próximos anos”;
- c) *internalização da produção*: A fabricação de calçados femininos conduziu à decisão de internalizar a produção, relatou JS. Segundo ele, os calçados femininos exigem maior controle de qualidade por envolver mais operações e materiais. Assim, o quadro de pessoal sofreu alterações relevantes conforme demonstra a Tabela 13.

Tabela 13: Pessoas do Grupo Priority - 2004 a 2011

Ano	Funcionários
2004	327
2005	337
2006	365
2007	363
2008	384
2009	400
2010	1136
2011	1250

Fonte: dados fornecidos pela empresa

De 2009 para 2011, o qual de pessoal multiplicou-se por três. Em paralelo a isso, foram abertas duas unidades no Nordeste do Brasil, no intuito de produzir calçados masculinos, que já eram anteriormente terceirizados na região da matriz, conforme relatou RS.

- d) *instalação no Nordeste*: Ao reavaliar oportunidades no Nordeste, e, 2009, a empresa percebeu que já havia mão de obra que pudesse ser aproveitada na confecção de seus calçados, relatou LW. Aliado a isso, o Estado de Sergipe oferecia condições atrativas, que fizeram a empresa destinar a produção dos calçados masculinos para lá. Inicialmente a ideia era fazer no Nordeste os produtos que seria exportados, porém, segundo LW, percebeu-se que gerir a produção de calçados femininos à distância seria difícil, tal é a gama de variáveis envolvidas no processo produtivo, como modelos, cores e variedade de materiais. Assim, a segmentação ficou como masculinos no Nordeste e femininos no Sul.
- e) *produção fora do Brasil*: está em estudos, segundo JS, para algumas linhas em que a empresa não está competitiva na Europa, produzir na Índia e na China. Os contatos já foram estabelecidos e as primeiras amostras estavam sendo entregues durante o período das entrevistas.

Um resumo dos fatos marcantes na trajetória da empresa, em confrontação com dados do ambiente externo é apresentado no Quadro 8.

Ano	Fatos marcantes na Indústria Calçadista	Fatos marcantes no Grupo Priority
1985	Ao longo dos anos '80, as empresas passaram a terceirizar partes da produção em ateliers (Schneider, 2004); A organização dos trabalhadores passou a incorporar práticas reivindicatórias e contestatórias (Schneider, 2004)	
1987	Pela metade dos anos '80, países de baixo custo de mão-de-obra ingressam no mercado internacional de calçados, mais especificamente, China, Taiwan e Indonésia (Costa & Passos, 2004)	
1987		Fundação da empresa, por pessoas oriundas de companhias de exportação (Entrevistados RS e LW); Início das exportações via companhias de exportação.
1989	Ao final da década de '80 e início da década de '90, sistemas CAD (Computer Aided Design) passaram a ser utilizados por grandes fabricantes (Reichert, 2004)	
1991	Exportações de calçados atingiam 78 diferentes países (ABICALÇADOS, 2011); Abertura econômica introduzida no Governo Collor, em 1990 e 1991, com queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias (Costa & Passos, 2004); A liberalização das importações permitiu o ingresso de máquinas estrangeiras (Ruffoni, 2004); É instituído o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL); Extinção de incentivos fiscais (Costa & Passos, 2004)	
1993	As exportações de calçados atingem US\$ 1,8 bilhão, maior valor até 2000 (ABICALÇADOS, 2011a)	
1994	Introdução do Real, fortaleceu a moeda nacional em relação ao dólar, criando dificuldades à indústria calçadista (Costa & Passos, 2004)	Abandona o modelo exportador tradicional do Vale do Sinos e foca-se na produção para o mercado interno (entrevistados RS e LW)
1995	Desde 1995, as vendas ao mercado americano iniciaram uma trajetória de queda em relação a sua participação no total exportado (Abicalçados, 2011, com base em MDIC, 2010)	Ingresso de um modelista técnico com experiência reconhecida em desenvolvimento de produtos em companhias de exportação (Entrevistado LW)
1997	Em função da baixa competitividade no exterior em decorrência da política cambial, linhas de crédito específicas são oferecidas, além de impor-se tarifas elevadas aos produtos importados (Costa, Fligenspan, 1997, citado em Costa & Passos, 2004); Início da migração de fábricas para o Nordeste atraídos por incentivos fiscais (Costa & Passos, 2004); Mudanças na política cambial, desvalorizou o real, a partir do fim da âncora cambial e a introdução do câmbio flutuante (BACEN, 2011)	Lançado o sapatênis que se torna sucesso de vendas e começa a exportar para América latina (entrevistados RS, LW e JS)
2001	As exportações de calçados brasileiros atingem 107 países (ABICALÇADOS, 2011a); Indústria automotiva mundial começa a competir por recursos, no caso o couro bovino acabado (informações por email da AICSUL)	
2002		de 2002 a 2004: Mais de 1.000.000 de pares de sapatênis são fabricados; início da terceirização da produção; Início das exportações de marca própria (Entrevistado RS e dados da empresa)
2006	Desde 2006, as exportações de couro subiram 50% e as importações, embora tenham caído em volume, passaram a ser feitas sobre couros de maior valor agregado, portanto mais caros (AICSUL, 2011)	
2008	Os calçados brasileiros atingem 146 países, caracterizando uma expansão do número de mercados atingidos (ABICALÇADOS, 2011a); O dólar atinge sua mais baixa cotação desde 1998 (BACEN, 2011)	Adquirida a marca Cravo & Canela e inserção na produção de calçados femininos (Entrevistados LW, RS e JS); Contrato gerente de Marketing Internacional (Entrevistados RS e JS)
2009		Instaladas duas unidades produtivas no Nordeste do Brasil (Entrevistados RS, LW e JS)
2010	A crise financeira global retrai mercados tradicionalmente importadores do calçado brasileiro, ao mesmo tempo que provoca uma desvalorização do Real frente ao dólar; O Rio Grande do Sul deixou de ser responsável por mais da metade das exportações, segundo o montante exportado. Em relação às quantidades, já havia perdido tal posição em 2006 (ABICALÇADOS, 2011a)	
2011	Empresas brasileiras expandem produção em outros países, como Argentina, Nicarágua, Rep. Dominicana. (ABICALÇADOS, 2012)	Contrata um diretor comercial para coordenar a linha feminina e potencializar as exportações (entrevistado RS e JS); Prospecção de fornecedores asiáticos para atender o mercado europeu, que pressiona por preços.

### Quadro 8: Fatos Marcantes no Grupo Priority comparados dos fatos da Indústria

Fonte: Compilação de dados realizadas pelo autor.

## 6 ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos dados sedimentou-se na estrutura definida no protocolo da pesquisa no qual o roteiro se inseriu (ANEXO A). Visando atender o objetivo geral deste estudo, de compreender como os recursos foram reconfigurados, ao longo do tempo, segundo o enfoque da RBV, e como foram capazes de contribuir ou responder às estratégias internacionais de empresas calçadistas do Rio Grande do Sul, foram traçados objetivos específicos. Inicialmente, foi desenvolvido de um quadro teórico que relacionasse os recursos que estiveram envolvidos nas mudanças estratégicas das empresas em relação ao mercado internacional.

O segundo objetivo foi traçar uma linha do tempo. Optou-se por apresentar uma sequência de fatos que refletisse a Indústria Calçadista num todo e outras duas aliando a trajetória das organizações estudadas aos fatos provenientes da indústria e do ambiente institucional. As três linhas de tempo foram apresentadas, sendo uma, no Capítulo 4, que descreve o setor e, as outras duas, no Capítulo 5, na descrição dos casos.

Em terceiro lugar, buscava-se identificar fatos e situações que determinaram os rumos das organizações, tanto ligados à indústria, ao meio institucional e relacionadas especificamente às empresas. Para tanto, relacionou-se ao longo das descrições dos casos os vínculos que possam ter ensejado alterações de trajetória. Durante as entrevistas, tanto externas como nas empresas, constatou-se que há um evento que alterou trajetórias de forma determinante: a crise cambial de 1994/1998, relacionado à implantação do Real. Naquele evento, muitas empresas obrigaram-se a fechar ou se reorganizar (praticamente, todos os entrevistados, externos e internos, mencionaram esse período como determinante para a indústria calçadista brasileira). Para Costa e Passos (2004) este é um momento de grandes consequências para a indústria. Para efeitos de análise, este momento crítico, comum para os

dois casos, permite uma avaliação de como cada organização enfrentou as contingências que lhes foram impostas.

O modelo dominante, baseado nos calçados de baixo custo, uma vez que encontrava dificuldades cambiais na formação de preços, começou a apresentar fragilidades. O calçado brasileiro, exportado quase que na sua totalidade sob marcas dos importadores estrangeiros, com destaque as dos americanos, perdeu competitividade. Entre os motivos, dois se destacam: câmbio desfavorável e o surgimento da produção chinesa (Costa, 2004). As informações obtidas junto aos entrevistados refletem a distribuição das exportações brasileiras, apresentadas na Tabela 2, que indica a redução drástica do total importado pelos americanos e o redirecionamento da produção para outros destinos, na Tabela 1, ambas no Capítulo 4 desta dissertação.

O levantamento apresentado sobre as transformações ocorridas na indústria calçadista do Rio Grande do Sul, no Capítulo 4, indicou momentos de maior destaque para o setor, num todo, como:

- a) o início das vendas em grandes volumes ao exterior, alterações no sistema produtivo e concentração no mercado americano, em 1970;
- b) a ascensão da produção chinesa no mesmo nicho de atuação do calçado brasileiro, em meados dos anos '80;
- c) a migração de unidades produtivas para o Nordeste a partir dos anos '90;
- d) A crise cambial de 1994/1998, devido à valorização do Real perante o Dólar; e,
- e) a diversificação de mercados, nos anos 2000.

O primeiro evento, embora possa ser considerado aquele que transformou o *cluster*, de fabricante de calçados para o mercado interno em um dos maiores *clusters* de produção internacional, possui menos registros e, em função do tempo decorrido, poucas testemunhas dos fatos. O segundo, ainda que já tivesse interferências, não impediu que, em 1993, as vendas atingissem os valores mais expressivos da década. O terceiro é decorrente da maior concorrência em preços exercida pelos chineses, no que os estados nordestinos perceberam como oportunidade para atrair investimentos e gerar empregos. O quarto evento simboliza uma mudança mais profunda que possui influências dos demais. A queda nas exportações



num todo e, com mais intensidade, pelo mercado americano, exigiu intensas mudanças de rumo, como foram descritas nos casos. Os dados estatísticos apresentados nos Capítulos 4 e 5 atestam esta afirmação. Ainda, o quinto evento, a diversificação de mercados, está relacionada à busca de alternativas ao mercado americano, que decorre do quarto evento.

A reestruturação dos recursos para enfrentar a crise cambial de 1994/1998, é o alvo da investigação deste trabalho, em relação à perspectiva temporal e compõe o quarto objetivo específico, que busca entender, também, quais os precedentes que estiveram envolvidos nas reconfigurações. Neste ponto a análise dos dados necessitou que se fizesse uma segmentação com base na fundamentação teórica e relacionada ao modelo que foi proposto na Introdução.

Finalmente, propôs-se analisar se o modelo previamente desenhado estava adequado ou se, ao longo do trabalho, poderia ser melhorado. Os itens a seguir estão relacionados, com o quarto objetivo específico e busca atender, de forma abrangente, o objetivo geral. Analisando caso a caso, buscou-se analisar: as forças de mercado que influenciaram tomadas de decisão; o ambiente institucional; a configuração de recursos existentes no momento da tomada de decisão; os recursos específicos para internacionalização que estavam sendo mobilizados; e a dependência de trajetória que poderia estar interferindo na reconfiguração de recursos, os quais foram necessários para a implementação das estratégias definidas pelos gestores. Após a análise dos casos, o modelo teórico é retomado.

## ***6.1 Análise do Caso Wirth***

Dentro do modelo proposto na Introdução, que se embasou no tripé estratégico sugerido por Peng (2002) e Peng *et al.* (2008), no que se refere a negócios internacionais, e em Mahoney (2000), que buscou identificar dependências de trajetória na configuração de recursos, uma das dimensões a serem avaliadas são as forças que envolvem a indústria. Embora as empresas localizem-se próximas, geograficamente, pertençam ao mesmo cluster e envolvam-se na mesma entidade associativa, a ABICALÇADOS, suas ações demonstram algumas aproximações e muitas distinções. A Indústria de Calçados Wirth é analisada neste item, nos diversos aspectos presentes no modelo proposto.

### **6.1.1 A Wirth e as Forças de Mercado**

Até o início dos anos '90, a Indústria de Calçados Wirth, embora atendesse o mercado europeu em paralelo ao americano, trabalhava sob coordenação das companhias de exportação, no que tange aos modelos que produzia. Conforme relatado por RW e GW, percebendo que estava cativa ao modelo, em que os compradores tinham maior poder, a empresa buscou internalizar parte do processo, através do desenvolvimento dos seus modelos de calçados. Enquanto operava com companhias de exportação não tinha ingerência sobre a criação do produto e ficavam à mercê dos que lhes eram oferecidos. Ao passar a desenvolver linhas, tomou parte da força dos compradores e especializou-se em mocassins de couro, femininos. Para Porter (1986), os compradores forçam os preços para baixo, barganhando qualidade e serviços entre os concorrentes, jogando-os uns contra ou outros. Ao internalizar o desenvolvimento, a Wirth barra parte dessa força, oferecendo produtos diferenciados.

A pulverização de mercados também permitiu estabelecer preços mais adequados à estrutura da empresa, desconcentrando o poder de compra de poucos clientes. Para Porter (1986) quando o comprador de uma indústria tem total informação sobre o mercado, como a demanda, preços e até custos dos fornecedores, tem mais poder na compra. No caso da indústria calçadista, essas informações estavam concentradas nos importadores e seus agentes, as companhias de exportação. Ao diluir as vendas em mais mercados, as informações se tornam difusas entre diversos compradores. Com mais poder perante os diversos compradores, a empresa passou a ter o poder de decidir que produtos deveria se concentrar e que tendências de moda deveriam ser seguidas, otimizando a produção das mesmas linhas para diferentes mercados. Ainda, preços distintos podem ser auferidos em diferentes mercados, dando mais flexibilidade de negociação à empresa.

Uma análise de forças de mercado está relacionada ao desenvolvimento de planejamentos estratégicos. Conforme se constatou nas entrevistas, não existe um planejamento estratégico formal. Há metas anuais que são controladas, porém sem um vínculo a um plano de horizonte mais estendido. Tais objetivos são definidos pela direção com base em suas observações do comportamento de seus clientes e do meio industrial, dada a visão privilegiada do diretor, que é membro atuante na ABICALÇADOS. A não formalização de planejamento não implica em que ele não exista. Para Mintzberg e Waters (1985), lidar com questões emergentes e reagir às demandas que surgem, traduzem-se numa capacidade empreendedora na busca de atingir metas deliberadas, mesmo que informalmente.

### 6.1.2 A Wirth e o Ambiente Institucional

A Indústria de Calçados Wirth, fundada há mais de sessenta anos, já surgiu dentro de um ambiente industrial constituído, com relações institucionais consolidadas. As influências do *cluster* e da comunidade em que está inserida são levadas em conta nas decisões que toma, alinhando-se às premissas de Porter (1998) que percebe o *cluster* como força institucional capaz de influenciar nas decisões estratégicas da organização. A empresa optou por permanecer na região, contrariando o movimento dos grandes *players* da indústria, a partir dos anos '90.

A disponibilidade de recursos que envolvem a sua produção está ligada à comunidade. Durante décadas, a produção dos cabedais utilizados em mocassins, feitos com tiras de couro trançadas são levadas para ateliers, que distribuem na comunidade. Conforme relatos nas entrevistas, não existem registros explícitos de como devem ser feitos; a comunidade, atuando em seu domicílio, manufatura de maneira quase artesanal tais cabedais. Mesmo com os incentivos fiscais, de cunho institucional, oferecidos por outros estados, a organização não se viu atraída o suficiente para alterar a configuração de sua localização geográfica. Para DiMaggio e Powell (1983), a interação da organização e seu meio influenciam as decisões que ela vem a tomar.

A interação da organização ao meio vai além dos vínculos com a comunidade. O diretor administrativo da empresa participa a muitos anos da ABICALÇADOS, o que lhe aproxima dos tomadores de decisão que lideram a indústria e a região. No entanto, o deslocamento ocorrido em direção ao Nordeste nos anos '90 e ao exterior na primeira década dos anos 2000 não provocou ações miméticas quanto à transferência de unidades fabris. Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo mimético induz as organizações que convivem num mesmo ambiente institucional a reagirem de forma semelhante, acompanhando decisões de empresas de seu meio. No caso da Wirth, ao contrário, no início da década a empresa investiu numa nova unidade de grande porte na mesma cidade, para onde transferiu a administração e grande parte da produção, valorizando um recurso que dispunha na região, a mão de obra disponível na comunidade, que lhe traz diferenciação no produto. A motivação da empresa em distinguir-se de outras congêneres está relacionada à viagem feita por um dos

sócios ao Nordeste. Este verificou não haver mão de obra capaz de produzir calçados no mesmo nível de qualidade que era obtida em seu local de origem. Indo ao encontro de DiMaggio e Powell (1983), estratégias que tem caráter racional para organizações individuais, podem não ser racionais para um grupo delas. Assim, a empresa reagiu de forma divergente de outras de seu meio.

O aspecto informal das instituições parece ter prevalecido em relação aos formais. Regras políticas e contratos de ordem econômica, delineados por North (1990) não foram capazes de atrair a empresa para o Nordeste como aconteceu com outras empresas. No entanto, há o envolvimento com a comunidade, de ordem histórica e de disponibilidade de recursos. A diferenciação que traz a vantagem competitiva sustentável apoia-se numa mão de obra capacitada, que envolve a comunidade e exerceram influência sobre as decisões da organização.

No evento em foco, as vantagens relacionadas ao *cluster* tiveram impacto na decisão da organização de, não só manter-se na sua região de origem, como ampliar sua base produtiva para obter mais capacidade de atender pedidos de mocassins, onde obtinha melhores resultados e com maior diferenciação ao competidor estrangeiro.

O envolvimento com o meio institucional, através dos vínculos com a entidade setorial e com a comunidade, reflete-se na configuração dos seus recursos, o que é descrito no item seguinte.

### **6.1.3 Configuração de Recursos da Wirth**

A mudança ocorrida nos primeiros anos da década de '90, que culminou com os primeiros anos de implantação do Real, está relacionada a uma reconfiguração de recursos de diversas ordens. No que se refere a aspectos técnicos para desenvolver suas linhas, a contratação de JG, em 1989, serviu de base para que fosse possível colocar essa mudança em marcha. Segundo relatou RW, a empresa procura optar por mudanças gradativas e isto tem gerado pouca oscilação nos volumes exportados, além de fazer com que a reconfiguração do perfil de mercados de atuação seja gradual.

Dentro dos níveis em que os recursos foram categorizados por Barney (1991), humanos, físicos e organizacionais, suas reconfigurações podem assim ser segmentadas:

- a) *Humanos*: O trançado do cabedal, por exemplo, é feito em pequenos ateliers da região onde as seis unidades estão instaladas. Isso ocorre há décadas e é de difícil replicação. O serviço, como gerador de diferencial nos recursos, está em consonância com Penrose (1959), Javidan (1998) e Mills et al. (2003). Os serviços incorporados ao produto passaram a ser um diferencial que mantém a Wirth competitiva, mesmo com a presença de competidores externos e com a defasagem do câmbio. Desenvolvimento rápido e entrega do prazo são serviços valorizados pelos clientes, conforme relatou JB. Além disso, há especificações do produto de difícil imitação. Ainda neste nível, há o aprendizado. A aprendizagem de décadas na exportação tem rendido resultados no mercado externo e interno. A qualidade do produto tem chamado a atenção de marcas fortes e de preço elevado, tanto no mercado externo, como a *Hush Puppies*, como no mercado interno, pela *Schutz*. Mesmo produzindo com marca de terceiros, a empresa agrega valor pela qualidade do produto e do serviço a ele incorporado. Essa venda no mercado interno serve, também, para ter pedidos em fabricação durante períodos que costumava haver uma maior ociosidade na produção, sem que tenha de aceitar pedidos de valores mais baixos, conforme relatou GW. Aliado ao produto, também desponta como capacidade relacionada a este nível, a de produzir mocassins, já intrínseca aos colaboradores da produção. Essa percepção vai ao encontro do conceito de capacidade adotado neste estudo, que envolve a habilidade da empresa em desenvolver processos internos que influenciam seus colaboradores a desenvolver competências específicas, conforme descrito por Ulrich e Lake (1990). Segundo relatou JG, os operários conhecem o produto e onde ele pode dar problema durante a produção. Além disso, sabem como resolver o problema. Le Boterf (2003, p.37) explica que, frente ao aumento da complexidade nas situações de trabalho, espera-se do profissional “[...] que ele saiba administrar tal complexidade”. Isso está associado a saber administrar panes, contingências e processos.
- b) *Físicos*: a mobilização de recursos físicos é perceptível e contribuiu na capacidade de desenvolver seus próprios produtos. A empresa renovou seu parque fabril para poder produzir com ganhos em escala maiores, além de instalar unidades na

região para aproveitar as capacidades de produção da comunidade, herdadas por gerações.

- c) *Organizacionais*: Outro recurso é as conexões dentro da indústria. A reputação do produto da empresa permite que seus produtos sejam indicados tanto por clientes, como por fornecedores e até por outros fabricantes que não atuam com mocassins, conforme declarou RW. Assim, as relações interpessoais e interorganizacionais atuam como recurso de difícil imitação que, em certos momentos, minimizam custos de marketing, transformando-se num recurso intangível capaz de gerar vantagem à organização, como previsto por Wernerfelt (1984). Poder-se-ia elencar a reputação como um recurso organizacional. Para Dierickx e Cool (1989), a reputação da qualidade é construída ao longo do tempo através de um conjunto de fatores, como produção, controle de qualidade e comportamento da organização durante sua história. Tal reputação tem sido um recurso de diferenciação da empresa, conforme relatou JG: “Hoje nós somos reconhecidos nisso. Sabemos que se eu fornecer um produto bom o cliente compra, se estiver satisfeito com o produto, com a nossa condição de entrega, em atender reposições. Tudo isso é um pacote de serviços”. A reputação está associada também ao produto de maior venda, o mocassim, o qual já era fabricado antes de iniciar as exportações, conforme informou RW e GW. Essa história anterior também colabora na reputação da empresa, o que corrobora as proposições de Dierickx e Cool (1989).

Algumas capacidades se destacam na organização. Entre elas, a capacidade das pessoas envolvidas na manufatura dos cabedais distribuídos na comunidade. A técnica de produzir está diluída na região e evita que dê problemas na montagem, o que é difícil de imitar. De acordo com o relato do JG, não há registro de como as operações devem ser feitas; a comunidade que produz já o faz a tanto tempo, que o aprendizado já faz parte de suas capacidades. No entanto, há o risco de a mão de obra se tornar cada vez mais escassa, haja vista a capacidade de atração de recursos humanos que outra empresa localizada na região, atuante em outro segmento, conforme declarou RW.

Dentro das capacidades organizacionais, outra que distingue a empresa é a capacidade de responder rápido a demandas de clientes, mencionada por JG. Quando o cliente necessita desenvolver um determinado produto, a Wirth se torna uma opção quando

comparada à China e à Índia. Além disso, a empresa tem condições de atender volumes maiores e entregar no prazo, produtos de alta qualidade. Para Dierickx e Cool (1989), deter um recurso não gera diferenciação; o que é relevante ao mercado é saber dosá-lo com fluidez. Atender pedidos dentro dos prazos acertados permite à Wirth competir com produtos do oriente, pelo volume e com europeus, pelo preço e capacidade de entrega. Essa combinação de atributos lhes permite, inclusive, vender na Itália produtos com marcas italianas, desenvolvendo linhas no Brasil. Na visão de Sanchez *et al.* (1996), tal condição de organização, intenção e realização de metas se transforma em competência, uma vez que as habilidades sustentam a coordenação de recursos no intuito de atingir os resultados desejados pela organização num todo.

Vê-se, na Wirth a possibilidade de aplicar a proposição da hierarquia de recursos e competências, de Javidan (1998) e a arquitetura de competências de Mills *et al.* (2003). Há recursos sendo coordenados e articulados por capacidades na organização (no caso da Wirth, de forma estendida aos ateliers, e dali para a comunidade onde está inserida). Ao gerarem valor ao produto, desenvolvem uma competência essencial, a fabricação de mocassins femininos de couro, de reputação internacional, que sustenta vantagens competitivas, dificultando a replicação por competidores. Ao se tornarem capazes de produzir tal diferencial, as habilidades são repetidas e aprimoradas reforçando a reputação ao longo do tempo, como proposto por Hamel e Prahalad (1995) e Dierickx & Cool (1989).

Esta competência essencial, construída ao longo do tempo, está atrelada à dependência de trajetória, o que dificulta a cópia por seus competidores, como descrito por Javidan (1998). Sirmon *et al.* (2010) entendem que efeitos do ciclo de vida da organização e sua interrelação de recursos e meio onde atua representam uma orquestração de recursos. Ao se estabelecerem em períodos históricos diferentes, alguns recursos estão atrelados a decisões tomadas em períodos distintos, o que implica num dinamismo que se conecta a decisões tomadas no passado a outras que envolvem o planejamento futuro. A disposição de tais recursos, ao longo do tempo e relacionados à dependência de trajetória são abordados no subitem 6.1.5. Antes, porém, é descrito como os recursos foram arquitetados para a internacionalização da empresa.

### 6.1.4 Recursos para a Internacionalização da Wirth

O retorno ao desenvolvimento de linhas necessitou que certas capacidades voltassem a ser internalizadas. O modelista entrevistado, JG, ingressou na empresa, em 1989, e testemunhou essa mudança nos primeiros. Suas capacidades, disponíveis para a organização, podem ter contribuído na decisão de internalizar o desenvolvimento de linhas. Desenvolver produtos de maior preço envolvia melhorar ainda mais a qualidade. Para isso, conforme relatado por JG, máquinas necessitaram ser importadas, o que foi facilitado pelo Dólar desvalorizado em relação ao Real. Em, 30/12/1994, segundo o Banco Central do Brasil (BACEN, 2012), o Dólar Americano estava cotado a oitenta e quatro centavos de real.

Especificamente, na definição de modelos, necessitou-se que viagens passassem a ser feitas duas vezes ao ano, conforme descrito por JG. Segundo seu relato, com o advento da Internet, nos anos 90, algumas facilidades surgiram para definir produtos, uma vez que os grandes lançadores de moda, na Europa, divulgavam suas linhas on-line. No entanto, nem todos os produtos estavam expostos, além do que, detalhes da fabricação necessitavam um contato visual com os produtos, obrigando que passassem a serem feitas viagens duas vezes ao ano para acompanhar tendências, afirmou JB. Para Sharma e Erramilli (2004), a dinamicidade para atuar internacionalmente, está associada à proliferação de informações e da comunicação entre os envolvidos. No caso da Wirth, as informações sobre produtos passaram a ser um fator importante para acelerar a capacidade de gerar produtos de acordo com a demanda nos mercados de atuação.

O avanço tecnológico também forçou a atualização de capacidades técnicas das pessoas envolvidas no desenvolvimento. Segundo relatou JG, a empresa têm patrocinado estes aperfeiçoamentos. É promovido o treinamento da equipe toda vez que equipamentos de alta tecnologia são adquiridos.

Os relacionamentos dentro da cadeia também são recursos envolvidos na internacionalização. Esta expansão das vendas do produto da empresa também ocorreu através de indicações de fabricantes de calçados que produzem outras linhas, conforme relatou RW, mencionado na descrição do caso. Os relacionamentos interpessoais como recurso de internacionalização estão em sintonia com a abordagem comportamental, amparada pela ótica da Escola Nórdica (Johanson & Vahlne, 2003; 2009).



No caso do cliente da Alemanha, a mudança do desenvolvimento foi imposta pela fábrica, segundo relatou GW. Desta maneira, consolidou-se o desenvolvimento dentro da Wirth, sem que se deixasse de produzir com marcas dos clientes estrangeiros. A estratégia inicial, que era de ingressar no mercado interno, desenvolvendo linhas dentro da empresa, gerou um avanço internacional. A estratégia de vender no Brasil alcançou 100.000 pares no mercado interno e 1.000.000 de pares para exportação. Sem que visitasse outros mercados com o objetivo de comercializar, a Wirth conseguiu atingir, em 2010. É relevante que se enfatize que a empresa realiza visitas regulares ao exterior. No entanto tem o intuito de prospectar produtos e tendências, abdicando de promover a prospecção comercial de clientes. Na percepção de um dos entrevistados (GW), a empresa está tão alinhada com o mercado externo, que mesmo quando tenta produzir para o mercado interno, acaba por desenvolver produtos para o exterior. Esta declaração alinha-se com Mahoney (2000) que define inflexões que se propagam ao longo do tempo, o que é tratado no próximo tópico.

O objetivo inicial de ingressar no mercado interno, embora não tenha sido atendido de imediato, mostrou resultados anos mais tarde, porém não como havia sido planejado. Em função de sua história, a organização tende a vender ao exterior com mais facilidade. O mercado interno passou a ser relevante quando a empresa identificou uma marca de um cliente, em 2009, de maior valor agregado, que demonstrou interesse em ter os produtos desenvolvidos na Wirth em sua coleção. A evolução no mercado interno é demonstrada na Tabela 8.

Usualmente, as coleções são desenvolvidas e ofertadas de maneira igual nos mercados de atuação. No entanto, há exceções. Como já descrito por JG, as consumidoras da Rússia caracterizam-se por terem pés mais fortes, isto é, as medidas de altura e largura são maiores do que as adotadas, tanto na Europa, como na América Latina e mercado interno. Isto obriga a preencher as formas onde os calçados são montados, para que fiquem mais amplos, internamente. A adequação do produto é feita em conjunto com o cliente, que busca as amostras e efetua testes no mercado local. Esse aprendizado é possível dado ao atendimento feito cliente a cliente, sempre no endereço da fábrica.

A transição de produzir calçados com marcas de terceiros para produtos com marca própria é um desafio, segundo o gestor RW. Produzir com sua própria marca a levaria a concorrer, em alguns mercados, com seu próprio produto, feito com marca de terceiros. Como

são marcas já reconhecidas, teria que concorrer com preço inferior, o que não é viável dada a estrutura da organização.

### **6.1.5 Dependência de Trajetória na Reconfiguração de Recursos da Wirth**

Nas entrevistas efetuadas na Wirth, alguns fatos foram mais ou menos relevantes nas decisões que a empresa tomou. Surgiram pontos determinantes que podem estar aliados à dependência de trajetória. No entanto, alguns não estão diretamente relacionados aos fatos da indústria. Na percepção de Peng *et al.* (2009) e de Boehe *et al.* (2010), as mudanças na indústria, no ambiente institucional e nos recursos disponíveis na organização, podem afetar as estratégias de inserção em mercados internacionais. A dependência de trajetória se configura num limitador ou acelerador da dinâmica em que os recursos são configurados (Mahoney, 2000) e envolvem escolhas de estratégias internacionais (Vasconcellos *et al.*, 2011).

Ao cruzar os dados da indústria com as informações obtidas nas entrevistas, o ponto crítico originado do ambiente externo que incitou maiores mudanças na empresa foi a crise cambial de 1994/1998. As reconfigurações de recursos e decisões estratégicas que foram construídas pelos gestores são descritas nos próximos subitens.

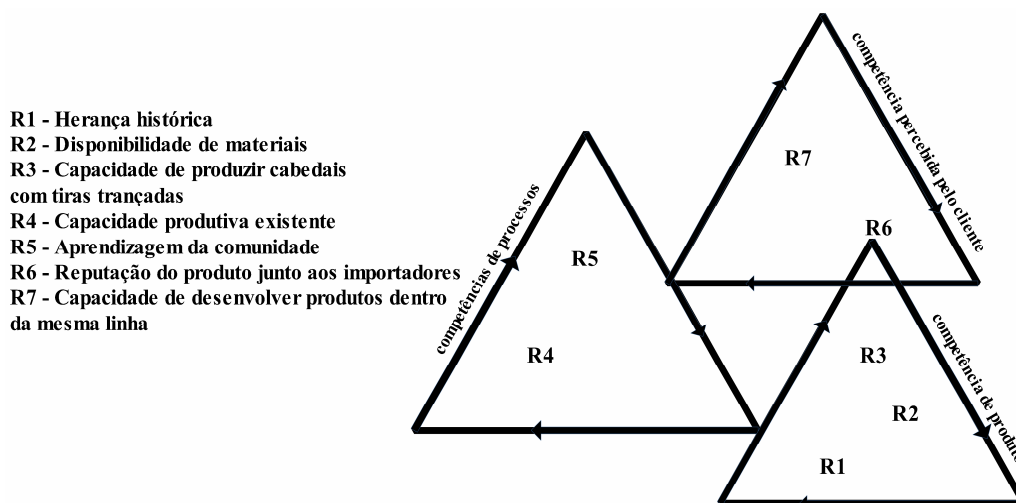
#### **a. Especialização em Mocassins Femininos**

A capacidade de produzir mocassins femininos, em couro, remonta ao período anterior ao ingresso no mercado externo, conforme relatou RW e GW. Embora por muito tempo a empresa tenha atendido pedidos de diferentes modelos, nunca deixou de produzi-los. Como descrito no subitem anterior, a reputação na sua produção era de tal ordem, que mesmo os competidores indicavam a empresa para produzi-los. Segundo Javidan (1998), uma capacidade decorre da disponibilidade de recursos. Tais recursos, no caso da Wirth, estão relacionados a elementos institucionais, históricos e de localização. No entanto, dispor de recursos não é garantia de diferenciação (Dierickx & Cool, 1989). No caso da Wirth, o vínculo e a coordenação deste recurso disponível, as quinhentas famílias da cidade envolvidas

na produção, mencionadas por RW, desenvolveram habilidades de difícil replicação, valorizados no mercado e de difícil substituição.

Mesmo que cópias sejam feitas, ocorrem de maneira imperfeita, na percepção da empresa, o que poderia se configurar numa vantagem competitiva sustentável, como descrito por Barney (1991), embora sinais, como a escassez de mão de obra na região, comecem a apontar fragilidades de tal vantagem. A origem dos recursos relacionados à mão de obra tem raízes históricas, impossíveis de serem replicadas, por estarem atreladas à colonização da região. Tais recursos estão relacionados à capacidade de transferir aprendizagem, pela própria comunidade, ao longo do tempo. Mudanças no extrato social da região e a presença de outra indústria, no entanto, estão promovendo alertas aos gestores da organização.

A coordenação de tais recursos, no sentido de promoverem uma competência, que vinha distinguindo a empresa perante seus competidores pode ser mais bem visualizada através de uma arquitetura de competências baseada em Mills *et al.* (2003), conforme Figura 11. A imagem retrata a situação anterior a internalização do desenvolvimento de linhas totalmente próprias.



**Figura 11: Arquitetura de Recursos prévia - Wirth**  
**Fonte: o autor, com base em Mills *et al.* (2003).**

Foi perceptível, nas entrevistas, a existência de uma coordenação de recursos e capacidades que trouxeram distinção à empresa e que se converteu numa dependência de trajetória. A não utilização dos recursos advindos de sua herança histórica, vinculada à região,

poderia comprometer a reputação na confecção dos mocassins. Isso poderia ocorrer, caso a empresa tivesse optado por migrar para o Nordeste. Assim, a organização decidiu por manter-se na região e usufruir da herança relacionada à produção, focando-se no desenvolvimento de linhas próprias, com ênfase no mocassim.

Vários autores invocam a herança histórica como um recurso (Barney, 1991; Nelson & Winter, 1982; Teece *et al.*, 1997). Este recurso está descrito como R1 na Figura 11. A priori, a história da região é um bem coletivo, disponível a todos os fabricantes que ali se localizam. Somente com a coordenação com outros recursos pode transformar-se em capacidade (Teece *et al.*, 1997). Havia, no Estado do Rio Grande do Sul, a disponibilidade do couro (R2), como matéria-prima abundante, também com derivações de fatos históricos. Quando a empresa passou a produzir, através de ateliers que distribuíam a produção pela região, passou a utilizar-se da capacidade de produção (R3) da população local. Tais elementos, coordenados geraram uma competência específica na fabricação de cabedais de tiras trançadas, utilizadas nos mocassins. Paralelo a isso, a produção se tornou especializada, o que lhe deu capacidade de atender pedidos maiores (R4), que coordenados com a capacidade de aprendizagem transmitida entre os empregados e na comunidade (R5), representou uma nova capacidade coordenada, de atender pedidos volumosos, com características artesanais. Essa capacidade, na representação da Figura 11, tangencia a competência de fabricação de mocassins por estarem relacionadas num todo. O triângulo inferior direito possui uma inserção no triângulo superior, indicando uma conexão com o R6, a reputação do produto junto aos importadores. Essa reputação está vinculada a uma competência coordenada anterior, conforme descrito acima. A reputação do produto, aliada a capacidade de desenvolver novos produtos dentro de uma linha que diferencia a empresa (R7), traz uma competência essencial à empresa, perceptível pelo cliente.

A hierarquia de recursos e competências (Javidan, 1998) faz parte dos elementos à disposição do gestor no momento em que ele se depara com uma questão relacionada à indústria (a movimentação da produção para regiões com custos menores) e outra que se refere ao ambiente institucional (a atração exercida por outros estados que visam instalar a indústria calçadista em seus territórios).

Existia, naquele momento, uma configuração de recursos que posicionava a empresa como uma das maiores fabricantes mundiais de mocassins femininos, de couro. Esta competência tem raízes no passado e remonta ao período anterior às exportações, quando a

empresa iniciou a produzir tais tipos de calçados. Embora não tenha sido possível determinar o exato momento em que essa decisão foi tomada (produzir mocassins), ela vem repercutindo ao longo do tempo na empresa e está relacionada com decisões futuras, como mencionado por Mahoney (2000). A complexidade de produção, descrita pela *United States Patent* (2012), herdada de um patrimônio institucional da região e da mão de obra especializada disseminada na localidade, aliadas com a capacidade de produzir grande volumes e com rapidez, parecem representar a competência essencial da organização, em sintonia com as proposições de Hamel e Prahalad (1995) e Mills *et al.* (2003). Neste sentido, a dependência de trajetória atuou como aceleradora da obtenção de tal competência.

O paradoxo de produzir um calçado, normalmente feito de maneira artesanal, porém em grande escala, possibilita produzir com preços superiores. No entanto, ao optar por este tipo de produto a empresa se defronta com limitações. Hoje, ela não tem como levar esse modelo de produção para regiões distantes. Num período em que outras indústrias ameaçam o seu recurso que gera tal diferenciação (o surgimento de empresas não calçadistas que atraí a sua mão de obra), deflagra-se um novo momento crítico ao qual a empresa se depara, onde terá que fazer análises contra factuais para determinar trajetórias alternativas.

Essas competências, no entanto, não estão isoladas. Outros fatos ocorreram que desencadearam ou foram envolvidos por dependências de trajetórias. A decisão de internalizar o desenvolvimento dos produtos tem raízes na disponibilidade de recursos que acabaram por refletir-se nas estratégias adotadas nos mercados externos.

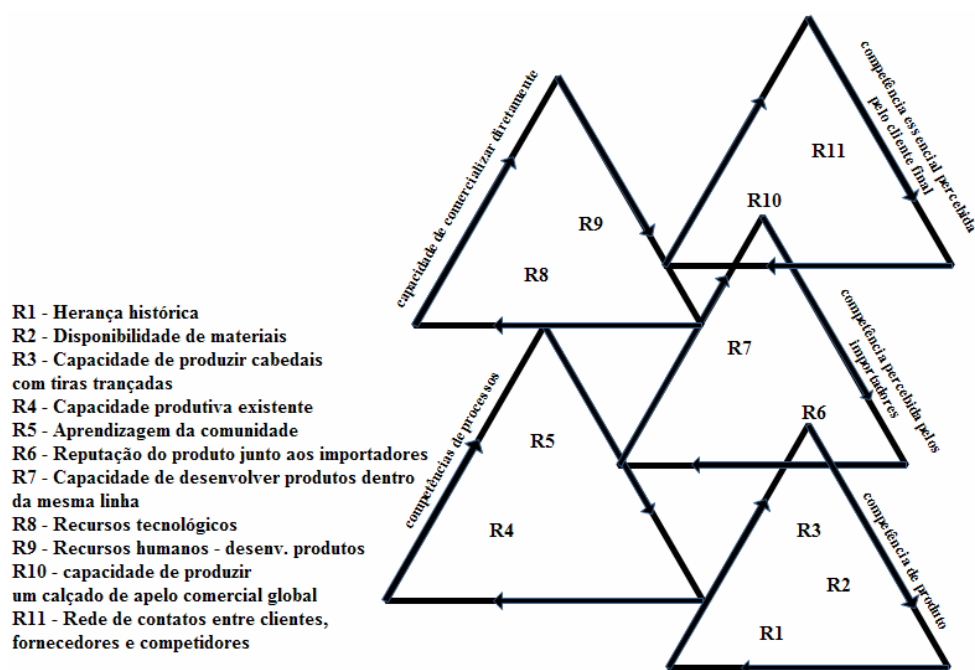
#### **b. Internalização do desenvolvimento de produtos**

Quando a empresa percebeu a limitação que tinha por não estar desenvolvendo suas próprias linhas e que isso limitava o preço de seus produtos, fez uma análise contra factual num momento crítico. Em 1990, a empresa produzia calçados no preço médio das exportações brasileiras. Ao decidir-se por desenvolver linhas próprias e ofertá-las aos clientes, seus preços foram subindo gradativamente. Naquele momento, a empresa, mesmo que não tivesse planejamento estratégico, analisou o ambiente industrial, os recursos que dispunha e elementos institucionais formais (atração de outros estados) e informais (vínculos com a

comunidade), como proposto por DiMaggio e Powell (1983). Desta análise, resultou a decisão de procurar uma rota alternativa à que o modelo exportador vigente propunha. Rompeu, portanto com uma trajetória que se desenhava desde 1970 e, no início dos anos 1990, alterou sua trajetória.

Segundo GW, em determinado momento a empresa teve que tomar uma decisão. Uma vez que produzia o que lhe era trazido pelas companhias de exportação, viu-se pressionada por preços, dada a valorização do real. A opção de manter o sistema de produção vinculado aos importadores envolveria a mudança para o Nordeste, buscando reduzir custos de mão de obra. Segundo RW, um dos diretores fez a prospecção na Bahia e observou que não era viável. Outra alternativa seria inserir-se no mercado interno, que estava aquecido devido a queda da inflação, relatou GW. A tentativa foi feita, porém não obteve a repercussão esperada, uma vez que, segundo RW, o produto da empresa é mais conservador e não atende ao gosto das consumidoras nacionais. Porém, ao desenvolver a linha de mocassins, perceberam que havia interesse por parte de alguns clientes europeus em comprar seus produtos, contudo utilizando as suas próprias marcas.

A reconfiguração de recursos, que envolve o desenvolvimento de linhas próprias e a centralização em produtos advindos do mocassim, contribuiu na redefinição do modo como a empresa passou a inserir-se internacionalmente. Tais mudanças são passíveis de serem representadas pela arquitetura de Mills *et al.* (2003). É relevante que se mencione, que ao desenhar tais arquiteturas, busca-se um momento para retratá-lo. No entanto, a dinâmica que envolve a reconfiguração de recursos não pode ser totalmente representada, o que motiva diferentes imagens no decorrer da trajetória da empresa. A Figura 12 traz a reconfiguração havida após a análise contra factual que permitiu a expansão de mercados, reposicionamento de preços e a independência da imposição de modelos.



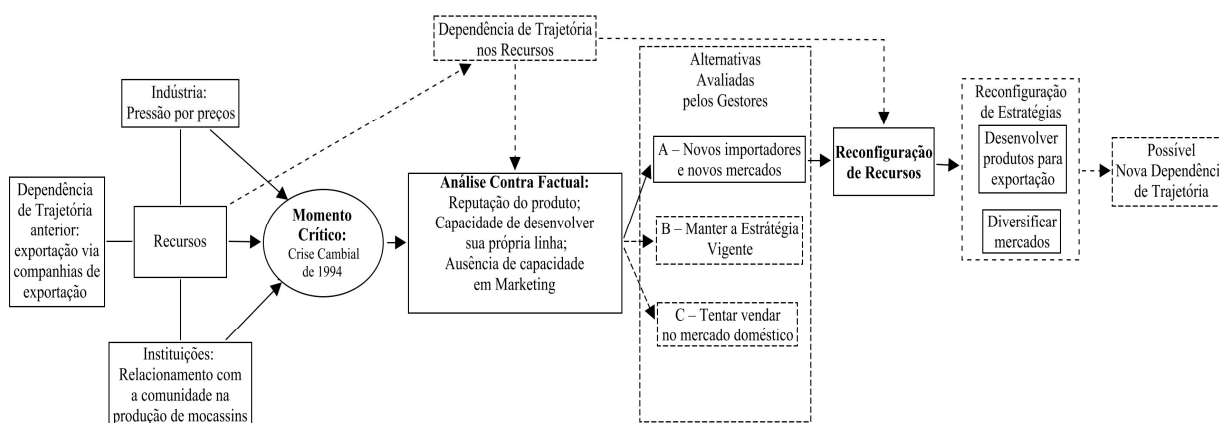
**Figura 12: Reconfiguração Após Análise Contra Factual da Wirth**  
 Fonte: o autor, com base em Mills *et al.* (2003).

É perceptível que houve reconfigurações de recursos. Para que fosse possível desenvolver produtos a empresa efetuou investimentos em tecnologia (R8) e a contratação de profissionais especializados no desenvolvimento de produto (R9). Esse desenvolvimento, no entanto, está atrelado ao histórico pré-existente, que reporta à Figura 11. O desenvolvimento de uma competência de construção de linhas próprias para comercialização no exterior trouxe à empresa a construção de outros recursos, como a capacidade de desenhar produtos de apelo comercial, reconhecidos internacionalmente.

A rede de contatos da empresa, através de seus fornecedores, clientes e, até mesmo, os vínculos institucionais criados nas relações na ABICALÇADOS, trouxeram indicações de clientes através de competidores especializados em outras linhas. Esses recursos, coordenados, trouxeram a empresa a competência essencial que hoje lhe proporciona sua posição de liderança: o reconhecimento internacional de que seus produtos são diferenciados e capazes de atingir mais de meia centena de países utilizando a mesma linha, com poucas adaptações de produto.

### 6.1.6 Esquema da reconfiguração de recursos e influências de trajetória da Wirth

A representação gráfica da Figura 13 busca esquematizar esse roteiro e deriva do modelo proposto na Introdução, na Figura 7, desta dissertação na tentativa de evoluí-lo e representá-lo nas considerações finais.



**Figura 13: Dependência de Trajetória em Relação às Estratégias Internacionais da Wirth**  
**Fonte: O autor**

Na ilustração, percebe-se que o momento crítico, a crise cambial de 1994, transcorreu num período com influência da indústria, do meio institucional e dos recursos que a empresa dispunha. Esses recursos traziam, intrinsecamente, dependência de trajetória que envolvia a concentração de, praticamente, a totalidade da produção para atender o mercado externo, via companhias de exportação. Os gestores analisaram as contingências mediante tais dimensões estratégicas, que se configuram como o tripé estratégico de Peng (2002). De acordo com as entrevistas, concluíram que possuíam forças e fraquezas. Suas forças estavam evidentes na reputação do produto que distinguia a empresa e na capacidade de desenvolver modelos, que foi alicerçada ao longo do tempo ao atender clientes europeus. Como vulnerabilidade, identificaram sua incapacidade de desenvolver ações de marketing, uma vez que desconheciam o consumidor final e não tinham reputação de marca. As opções discutidas pelos gestores envolveram três principais possibilidades: insistir no modelo de produção para companhias de exportação, o que envolveria mudanças de localização geográfica em busca de recursos mais baratos; dirigir-se ao mercado interno, no que foram barrados por diferenças de perfis de consumidores e dificuldades de distribuição, haja vista que haviam se desconectado



dos canais de distribuição do mercado doméstico; e, por último, subir de faixa de preços, diferenciando-se pela qualidade do seu produto, pela dificuldade dos concorrentes de imitá-la, pela raridade dos recursos que dispunha (mão de obra local especializada no fabrico de mocassins), atributos que podem ser relacionados às vantagens competitivas sustentáveis, propostas por Barney (1991). Implementadas as estratégias, a empresa pôde alcançar outros mercados, através de sua rede de contatos na indústria e passar a desenvolver quase a totalidade de suas linhas para o mercado externo. As linhas pontilhadas do esquema representam influências ligadas à dependência de trajetória. Ao mesmo tempo em que a decisão de produzir para o mercado externo sob marcas de terceiros freou avanços, o desenvolvimento de produtos e a concentração em linhas desenhadas a partir, essencialmente, do mocassim, permitiram acelerações nas definições de suas estratégias internacionais. No entanto, o grau de dependência de trajetória que envolveu a reconfiguração de seus recursos, passa a tornar-se elemento a ser considerado em decisões futuras, como previsto por Mahoney (2000).

Estas mudanças possibilitaram uma reconfiguração de suas estratégias internacionais, como descrito no próximo item.

### **6.1.7 Reconfiguração das Estratégias Internacionais da Wirth**

Na percepção de Osland *et al.* (2001), as empresas reavaliam seus modos de entrada a partir de três variáveis: Recursos disponíveis, controle desejado e nível de risco tecnológico. A Wirth parece enquadrar-se nesta proposição, apesar de permanecer operando com exportações diretas. Havia na empresa uma herança histórica, embrenhada nas capacidades de seus empregados e da comunidade onde seus produtos eram parcialmente montados: a confecção de cabedais de tiras trançadas, utilizados na fabricação de mocassins. Havia, também, o risco de perder essa capacidade, ao aceitar pedidos de produtos desenvolvidos fora da empresa. Ainda, a erosão dos preços que o mercado oferecia, ensejava a necessidade de aumentar o controle de sua produção. Assim, a partir do início dos anos '90 a empresa foi rompendo, aos poucos, com o modelo vigente na indústria calçadista local e foi reestruturando capacidades.

Havia, no entanto, uma limitação ao movimento desejado: no nível de preço que a empresa almejava produzir, ainda dependia de importadores estrangeiros que utilizassem marcas consagradas. Ao mesmo tempo em que isso limitava a sua independência, possibilitava assumir parte do controle nas operações internacionais sem a necessidade de investir em marketing. A capacidade de atingir diversos mercados e tornar-se reconhecida pelo consumidor final nunca chegou a ter, dado o padrão de comercialização ao qual estava subordinada. Esse novo equilíbrio que a empresa alcançou alinha-se com Anderson e Gatignon (1986), uma vez que os recursos ela dispunha limitava o maior ou menor controle de suas operações externas.

Apoiando-se em Root (1994), a percepção de como o negócio é tratado pela organização envolve duas dimensões, no que tange às suas estratégias de internacionalização: abordagem de vendas e de estratégia de entrada. Tais dimensões não delimitam ações em relação ao mercado externo, mas, sim, definem dois extremos de um *continuum* no qual a empresa pode estar atuando. Vários níveis podem ser analisados nas estratégias que foram redefinidas pela Wirth a partir da decisão de internalizar o desenvolvimento de seus produtos:

- a) *Horizonte de Tempo*: nos primeiros anos de exportação, de 1971 a 1990 a empresa estava alinhada mais a uma estratégia de vendas. Baseando-se em Root (1994), percebe-se que não havia uma estratégia que buscasse ter mais autonomia no mercado externo. A empresa era direcionada pelos pedidos que recebesse das companhias de exportação. A mudança estratégica que ocorreu, a partir dos anos '90, visava buscar um maior grau de autonomia, definindo os modelos que conseguia obter melhores ganhos, que eram variáveis de mocassins de couro. A empresa buscou aproximar-se de uma abordagem de estratégia de entrada, embora ainda limitada pelo uso de marcas de seus clientes;
- b) *Mercado-alvo*: mesmo que não tivesse um departamento específico, a abordagem adotada está mais bem enquadrada na de vendas, uma vez que não houve uma seleção sistemática de mercados. O avanço em mercados internacionais aproxima-se às proposições da Escola Nórdica (Johanson & Vahlne, 2003), em que os contatos pré-existentes serviram para alavancar avanços estratégicos em relação às regiões de atuação. No entanto, o direcionamento ao mercado europeu induz à constatação que a empresa fazia análises prévias de onde seus produtos poderiam ter mercado, dado ao estilo mais clássico de seus produtos e de preço elevado. É

evidente que houve uma pulverização de mercados, pelos dados indicados na descrição do caso, no entanto, aparentemente, não houve uma deliberação neste sentido que indicasse uma decisão estratégica;

- c) *Comprometimento de Recursos*: Existiu uma abordagem moderadamente estratégica, uma vez que a empresa teve investimentos em tecnologia e contratação de profissionais qualificados, além de constantes viagens ao exterior para a definição de linhas. Todavia, não investiu em estabelecer canais ou unidades nos países para onde destina a produção. Optou por focar-se na produção. As mudanças ocorridas na crise cambial de 1994/1998 indicam mobilização de recursos dentro da estrutura já existente;
- d) *Modo de entrada*: Não se identificou escolhas sistemáticas, no período. Na medida em que os contatos foram estabelecidos, vendas diretas a lojistas ou distribuidores ocorreram de forma aleatória, sem que houvesse um planejamento sobre o que seria mais apropriado. Se forem levadas em conta as definições das variáveis que envolvem a reconfiguração de modos de entrada, como controle, recursos e comprometimento (Osland *et al*, 2001), percebeu-se alterações, porém não representou uma alteração do modo de entrada identificado como exportação direta;
- e) *Desenvolvimento de Novos Produtos*: No contexto anterior, em que os pedidos eram trazidos pelos agentes dos importadores para os fabricantes, os quais calculavam e desenvolviam amostras, era evidente uma abordagem de vendas, pois primeiro se comercializava e depois ajustava o produto. A mudança que a empresa adotou, inverteu essa lógica. Para enfrentar o período crítico dos anos '90, os produtos passaram a ser desenvolvidos e apresentados aos importadores, assumindo um caráter mais voltado ao estratégico. Ainda, uma vez que a empresa procura oferecer o mesmo produto em diversos mercados, inclusive no doméstico, a abordagem estratégica parece predominar;
- f) *Adaptação de Produtos*: No padrão anterior, a empresa fazia os produtos determinados pelas companhias de exportação. Adaptações de produtos não estavam sob responsabilidade da organização. Ao definir-se como desenvolvedora de linhas próprias e expandir suas vendas para outros mercados, mesmo

utilizando-se de marcas de clientes, a empresa eliminou um nível de intermediários, as companhias de exportação. Neste caso, ficou sujeita a adaptações que atendessem a especificações técnicas dos compradores estrangeiros, como ocorreu com os calçados vendidos para a Rússia que necessitaram de adaptações nas formas para torná-los mais amplos, internamente;

- g) *Canais*: É perceptível nas entrevistas, que a empresa se ressentiu de ter perdido a capacidade de lidar com vendas diretas de sua marca. Assim, o acesso a canais diferentes se torna restrito. Ao não expandir sua atuação ao exterior, seja através de franquias, joint-ventures ou subsidiárias, a empresa caracteriza-se por adotar uma abordagem de vendas, sem um esforço de controle. Existe, sim, o desejo de tornar-se independente da produção de linhas oferecidas por intermediários, porém, não há um modelo preponderante na definição dos canais de distribuição para atender o consumidor final, ficando sob a égide dos importadores.
- h) *Preço*: O enquadramento dentro das abordagens de Root (1994) se dá de forma estratégica. Ao mesmo tempo em que os custos de produzir um calçado de qualidade superior, com diferenciação no acabamento e na montagem determinam preços mais elevados, estes são definidos por uma combinação de fatores relacionados à diferenciação, como proposto por Porter (1989). Para que pudesse atingir os níveis mais elevados do mercado, a empresa optou por desenvolver um produto que era capaz de diferenciá-la, mesmo dos concorrentes orientais, como chineses e indianos. Com isto, atinge mercados de maior poder de compra, na Europa, no Oriente Médio e na América Latina;
- i) *Promoção*: em virtude de atender com marcas de importadores estrangeiros, a abordagem predominante é a de vendas, através dos importadores. Embora a empresa esteja vendendo diretamente ao exterior, não desenvolveu publicidade específica, vendas promocionais e não estipulou metas por mercados de atuação. Nos últimos anos há uma tendência a buscar novas alternativas, como declarou o entrevistado RW, através do desenvolvimento de linhas para públicos mais jovens, além da participação em feiras internacionais, como a GDS e feiras no Oriente Médio, cuja participação é promovida pela ApexBrasil, inserindo um componente institucional oriundo de instrumentos formais do Governo Federal.

Na perspectiva de Osland *et al.* (2001) é possível enquadrar a empresa em relação aos recursos requeridos e risco tecnológico. Analisando sob o enfoque dos recursos requeridos, mesmo que a empresa atue no nível mais baixo proposto pelos autores, a exportação direta, ao reconfigurar seus recursos de internacionalização, a organização demandou mais recursos necessários uma vez que internalizou o desenvolvimento. Em relação ao risco tecnológico, de maneira semelhante, ao desenvolver produtos, assumiu maiores riscos, uma vez que coleções definidas pela empresa, a priori, podem significar riscos mais acentuados. Anteriormente, ao receber produtos já testados pelo mercado, tinha seus pedidos já comercializados. No modelo que assumiu, passou a desenvolver produtos por antecipação. Assim, analisando pelo enfoque do risco tecnológico proposto por Osland *et al.* (2001), mesmo que continue atuando com exportações, o nível de risco cresce substancialmente. Poder-se-ia inferir, que a proposição de Osland *et al.* (2001) merece maiores avanços, uma vez que não contempla progressos intermediários dentro de um mesmo modo de entrada, no caso, a exportação direta.

A reconfiguração das estratégias voltadas ao mercado externo da Wirth também pode ser analisada a partir da ótica de Garrido *et al.* (2006), com respeito ao grau de complexidade. Para os autores, quanto maior o volume de recursos e nível de controle, maiores são os riscos nas operações da empresa. Neste caso, a reconfiguração de permitiu um maior controle e, conseqüentemente, trouxe mais riscos, dada a complexidade instaurada. Enquadrando o caso nesta proposição, é possível analisar as diversas dimensões envolvidas:

- a) *tipos*: Esta dimensão envolve o modo de entrada adotado, com base em Osland *et al.* (2001). Exportação direta possui menos complexidade, a qual é ampliada na medida em que envolve maiores recursos, controle e risco, culminando com a instalação de subsidiárias no exterior. No caso estudado, poder-se-ia enquadrar como de baixa complexidade, embora seja perceptível que mesmo permanecendo atuante como exportadora, a operação tornou-se mais complexa;
- b) *controle e parcerias*: o caso caracteriza-se como sendo de baixa complexidade devido ao pouco controle sobre o mix de marketing e o uso de parcerias com seus clientes;
- c) *comunicação e informações*: complexidade mediana, uma vez que o desenvolvimento de produtos se dá pelo aumento dos canais de acesso às

informações, seja através de sítios, revistas, contatos com clientes, participações em feiras e viagens aos pólos internacionais de moda;

- d) *recursos e investimento*: houve um aumento de recursos e investimentos envolvidos, sem que houvesse uma alteração substancial no modo de entrada (exportação). No entanto, houve reconfiguração de capacidades, uma vez que os recursos precisaram ser coordenados de maneira mais complexa. Porém, o risco de transferência de tecnologias é menor que costumava ser, uma vez que o desenvolvimento está internalizado, caracterizando baixa complexidade;
- e) *existência de conflitos*: embora o contato tenha passado a ser de maneira mais próxima ao consumidor, ainda é de baixa complexidade. As diferenças culturais são minimizadas pelo contato com o importador e, não, com o cliente final.
- f) *educação gerencial*: a mudança no perfil de clientes exigiu um grau maior de contato, embora ainda com complexidade relativamente baixa;
- g) *posse*: Não existe posse sobre o empreendimento internacional. Neste ponto, não houve reconfiguração de recursos, portanto de baixa complexidade;
- h) *riscos*: a operação permanece com baixo risco em relação ao desenvolvimento de competidores, apesar de ter aumentado o risco de errar o produto que o mercado deseja. No caso da Wirth, que atua com um produto clássico, mudanças na moda parecem ser menores, o que justificaria a assunção deste risco de forma segura.

### **6.1.8 Considerações Finais sobre a Wirth**

O objetivo central desta dissertação buscava a compreensão de como os recursos foram reconfigurados, ao longo do tempo, segundo o enfoque da RBV e de que forma contribuíram ou responderam às estratégias de internacionalização da empresa. No caso da Indústria de Calçados Wirth, ao optar por produzir quase exclusivamente para a exportação, logo no início do processo de internacionalização do *cluster* calçadista gaúcho, foi desenvolvendo recursos para atuar internacionalmente, ao longo de sua história. É evidente

que tais recursos estão sedimentados em fatores de localização, que se relacionam, também, às instituições amalgamadas ao *cluster*, como proposto por Porter (1998). No entanto, o dinamismo da indústria calçadista mundial (Costa & Passos, 2004), que migra em busca de condições mais favoráveis de produção, permeia a história da empresa. Para que pudesse manter-se no mercado, teve que qualificar o produto e apropriar-se do desenvolvimento das linhas que iria produzir.

Embora a longa trajetória da organização tenha sido estudada com mais profundidade a partir de 1990, é possível inferir-se que a reconfiguração de recursos se dá mais através do aprendizado, tanto de mercado, como de produto, do que a um mimetismo isomórfico. Ao distanciar-se em preço de outros grandes produtores, conseguiu aumentar seu faturamento, mesmo com a queda na quantidade produzida.

Alguns recursos que estão relacionados à localização geográfica, como humanos e de suprimentos, ao mesmo tempo em que proporcionam diferenciação na produção de sapatos de couro, criam uma dependência que impede a empresa de buscar redução de custos em outras regiões. As tiras de couro *enfiadas* ou *trançadas*, como definem os entrevistados, são feitas em ateliers da região que distribuem a produção entre os moradores da redondeza, fazendo com que mais de 500 famílias se envolvam no processo. A não-replicabilidade desse recurso inibe competidores orientais, ao mesmo tempo em que detém sua expansão para regiões mais distantes. Sabedora disso, a empresa se expandiu em sua própria comunidade.

Os modos de entrada em negócios internacionais, na Indústria de Calçados Wirth, pouco de alteraram durante sua trajetória. Houve sim, um reposicionamento em sua cadeia de valor ao internalizar o desenvolvimento de seus produtos, como já observado por Bennemann (2008). No mercado americano, por exemplo, a empresa conseguiu atuar apenas quando atendia aos importadores dentro de suas especificações e preços. Ao mesmo tempo em que não caracteriza uma mudança de modos de entrada, fica nítida uma mudança de estratégia em relação ao mercado internacional.

Duas capacidades haviam sido dilapidadas durante o período em que produzia dentro do formato predominante, do período entre 1970 e 2000: a *comercialização* e o *desenvolvimento de produtos*. Quanto à primeira, a *comercialização*, a empresa se ressentiu até os dias de hoje, conforme declarou RW, sempre sendo comprada pelo mercado. Porém, o aprendizado que teve na qualificação do produto e do aproveitamento dos recursos humanos

disponíveis na região lhe traz reputação internacional e suplanta a sua escassa penetração no mercado doméstico. A segunda capacidade, *o desenvolvimento de produtos*, internalizada a partir de 1993, reflete-se nas vendas da empresa. O preço médio de seus produtos subiu e acompanhou a tendência do Estado do Rio Grande do Sul, descolando-se dos preços médios do restante da indústria calçadista nacional. Ainda, a pulverização de mercados contribuiu para trazer à empresa um maior grau de controle sobre o poderio dos compradores, como proposto por Porter (1986).

Por outro lado, a deficiência de capacidades já provocou retardo em alguns processos. No longo período que dependeu da comercialização feita pelas companhias de exportação limitou a capacidade de organizar um departamento comercial e de desenvolver ações de marketing. A decisão estratégica de vender ao mercado interno, implementada no início da última década, só se tornou viável via comercialização de uma marca já estabelecida, a partir de 2009. Infere-se que a dependência de trajetória criou um vínculo a uma decisão do passado (Mahoney, 2000; Vasconcellos *et al.*, 2011; Hoff, 2011) de produzir para importadores estrangeiros que traziam seus pedidos, já comercializados. Assim, ao trazer para dentro da organização o desenvolvimento de produto, seja por opção ou buscando a sobrevivência, a Wirth rompeu parcialmente com seu histórico, determinando um ponto de inflexão para seu futuro e para as decisões que vierem a ser tomadas ao longo do tempo. Sendo uma organização essencialmente produtora para o mercado externo, tais decisões repercutem sobre sua inserção internacional, constantemente.

Fabricar sob marca própria, embora esteja nos planos da organização, é algo que tem se mostrado desafiador. Ao produzir mundial e nacionalmente para marcas conceituadas, tem obtido resultados financeiros satisfatórios. Construir uma reputação leva tempo e demanda recursos (Dierickx & Cool, 1989). Assim, desafiando a lógica da produção sob marca própria para melhorar seu preço médio, a Wirth apostou na qualidade e no diferencial geográfico para produzir calçados acima do preço médio nacional e expandir sua atuação em mais de cinquenta diferentes países.

Ao analisar o Quadro 7, que relaciona fatos determinantes para a empresa com eventos de seu ambiente industrial e institucional, percebe-se dois grandes pontos em comum: o início das exportações, a partir de 1970 e a crise cambial de 1994/1998, decorrente do Plano Real. Entre esses dois períodos, em 1978, a empresa passou a mudar o destino de seus produtos, dos Estados Unidos para a Europa, após ter tido contato com um agente holandês



que abriu espaços na Europa para a comercialização de seus produtos. Eventos como esse, caracterizam uma alteração num dos pilares propostos por Peng (2002) e Peng *et al.* (2008): os recursos da organização, sem que houvesse mudanças determinantes na indústria ou no meio institucional.

A abertura de unidades produtivas na região de origem está contextualizada com o movimento da indústria num todo. No entanto, a construção do novo parque industrial, em, 2003, foge da lógica dominante da época, de transferir a produção para outros estados e, após, para outros países. Portanto, a abordagem de Peng (2002) é compatível com as decisões tomadas pela empresa que, por vezes, seguia o movimento da indústria e, em outros se apoiava, nas instituições, aqui representada pela importância de um recurso intangível. O conhecimento tácito, impregnado na comunidade está relacionado com a competência de resolver problemas durante a montagem das peças, como relatado por JG, trazendo aproximações entre as influências institucionais na formação de recursos. Para Peng (2002), a análise das estratégias a serem tomadas justapõe enfoques, que devem ser analisados em conjunto, sejam originados do ambiente interno, industrial ou institucional.

## ***6.2 Análise do Grupo Priority***

Para que fosse possível entender a configuração de recursos ocorrida, durante o período de 1994 a 1998, buscou-se descrever o contexto onde o Grupo Priority, ainda como West Coast, estava inserido. Uma vez que a análise se dá a partir dos ambientes industrial, interno e institucional, com base em Peng (2002) e, no caso de recursos para internacionalização, apoiado em Peng *et al.* (2008), a primeira dimensão a ser avaliada é a industrial.

### 6.2.1 O Grupo Priority e as forças de mercado

Ao final da crise dos anos '90, grandes fabricantes foram atraídos pelos baixos custos de mão de obra e incentivos fiscais para o Nordeste. No entanto, em função de a empresa estar atrelada aos fornecedores da região do Vale do Sinos, os gestores entenderam que, por questões de logística e de dificuldade de treinamento da mão de obra, não seria viável instalar-se na região Nordeste naquele momento, conforme declarou RS e LW. Assim, entre 2003 e 2004 a empresa, visando reduzir custos, optou por terceirizar boa parte de produção para ateliers da região, para atender a demanda do *sapatênis*. A terceirização evitou que muitas fábricas fossem para o Nordeste, pois trazia a vantagem de custos para uma região que já tinha todo o fornecimento necessário e mão de obra qualificada (Costa, 2004).

No entanto, há um dinamismo a ser observado. Os calçados produzidos para exportação pelo Grupo Priority, até 2008, tinham seus preços médios superiores à média dos preços praticados nas vendas brasileiras ao exterior, bem como das exportações originadas do Rio Grande do Sul, no item calçados. Conforme já demonstrado no capítulo anterior, em 2009, o preço médio praticamente igualou-se aos preços praticados no Rio Grande do Sul (Priority, US\$ 21,41 por par; RS, US\$ 21,54 por par). Em 2010, a diferença acentuou-se (Priority, US\$ 21,52 por par; RS, R\$ 23,74 por par). Se a análise foi feita de um período anterior, 2005, por exemplo, observava-se que o preço médio do Grupo Priority era de US\$ 19,81 por par, enquanto o estado do Rio Grande do Sul exportava, em média, a US\$ 13,25, ou seja, praticamente 50% acima.

A deterioração dos preços de seus produtos de exportação, quando comparados com o restante do estado gaúcho, poderia representar que seu produto estaria deixando de ter sua produção viabilizada na região. Pressupõe-se que o aumento de preços médios no RS está relacionado à transferência de produção de calçados de baixo custo para outros estados. Aproximadamente dez anos após a primeira avaliação feita pelo gestor da organização, que a realizou no auge da crise cambial de 1994/1998, a empresa reavaliou seu posicionamento quanto à possibilidade de instalar-se por lá.

Conforme descrito no caso, em 2008, os dirigentes da empresa decidiram-se por transferir parte da produção, os calçados femininos, para o estado de Sergipe. No momento em que os custos de produzir no Nordeste justificavam uma transferência de unidades

produtivas, fatores institucionais como a atração exercida pelo estado nordestino se tornaram relevantes. É possível que a empresa tenha avaliado os custos de transação que envolvem a transferência de produção, o treinamento, a localização de insumos e a logística envolvida (numa época distinta da primeira tentativa), em relação ao que poderia reduzir, migrando a produção, indo ao encontro das proposições de Anderson e Gatignon (1986).

Desta forma, é possível concluir que os fatores institucionais exerceram influência nesta decisão, a partir do momento em que os custos de transação se tornem atrativos (Peng & Health, 1996; Williamson, 1975) justificaram a mudança. Dentro das possibilidades de transferir a produção, a empresa optou por levar a de calçados masculinos, menos depende de fatores locais, como quantidade de insumos necessários, desenvolvimentos mais frequente de linhas e mão de obra especializada, característicos do calçado feminino, que passou a administrar, com a aquisição da marca Cravo & Canela.

Em relação a outras forças de mercado, pode-se analisar a relação entre a organização, seus fornecedores e compradores que está ligada a sua posição geográfica no *cluster*, em consonância com Porter (1998). Conforme declarou LW, esta é uma facilidade ao alcance da empresa ao atuar na região. Sua localização favorece a escolha de fornecedores, pois, num raio de vinte quilômetros é capaz de conseguir todos os insumos e tecnologias que necessita. Permanece, no entanto a dependência do couro, cujo preço é regulado como uma commodity. A instalação de unidades na Região Nordeste é um desafio a ser superado, no que tange ao suprimento de matéria-prima, o que, estrategicamente foi mitigado pela escolha de produzir calçados masculinos no Sergipe, os quais demandam menos itens e sofrem menos alterações no produto, conforme afirmou o diretor RS.

Segundo relatado pelos entrevistados, a decisão de produzir no Nordeste, efetivada a partir de 2009, não ocorreu antes devido à falta de estrutura da empresa em reduzir os custos de transferência, que envolveria vários fatores, como justificou o entrevistado LW:

A necessidade (de ir para o Nordeste) aconteceu quando veio essa crise da exportação, noventa e quatro [...] O pessoal teve que se mexer. Então surgiu essa oportunidade do incentivo lá. [...] O primeiro objetivo era a exportação, nem era o mercado interno. Tanto que as de mercado interno foram e votaram. [...] Era muito difícil a logística pra trabalhar com o mercado interno, por que eram muitos modelos, muitas cores, materiais diversificados. (Entrevistado LW)

Em relação ao poder dos compradores, não existe uma concentração, segundo relatado pelo gerente de marketing, JS. Há uma pulverização da clientela, tanto no mercado

doméstico como externo, que inibe que seus clientes ameacem a organização pelo poder de compra, analisando-se pela proposição de Porter (1986). No entanto, existe uma predominância da Argentina, de acordo com os dados apresentados no capítulo anterior. Nesse mercado, há um distribuidor que faz todas as compras da marca, o que traz um nível concentração capaz de gerar dependências. Conforme relatado por JS, em outros mercados como Uruguai e Espanha, as vendas são diretamente aos lojistas. As lojas, usualmente, são sapatarias, nas quais o Grupo Priority vende na faixa de preço médio ou médio-alto.

Outro fator relacionado com forças de mercado repercutiu no Grupo Priority. A movimentação de grandes produtores de calçados de preço baixo para o Nordeste e para outros países gerou oportunidades de aquisição de instalações completas na região. No caso, as unidades do interior do estado foram adquiridas dessas empresas, como relatou LW. Assim, quando ocorreu a oportunidade de adquirir a marca Cravo & Canela, havia disponibilidade de equipamentos, local e, inclusive, de mão de obra. A empresa, em dois anos, multiplicou seu quadro de pessoal por três, como descrito no capítulo anterior.

## **6.2.2 O Grupo Priority e o Ambiente Institucional**

No período crítico de 1994/1998 a empresa obrigou-se a abandonar o modelo de produção hegemônico no *cluster*. Não havia recursos para investir em marketing internacional, não havia produto com “apelo global”, como foi definido pelos entrevistados, e não era viável instalar-se no Nordeste, apesar da atração exercida por forças institucionais da região. A falta de fornecedores, recursos de mão de obra e as dificuldades logísticas não compensavam a instalação fora da região. A empresa voltou-se para o mercado doméstico.

De acordo com North (1990), instituições são as regras do jogo. O Grupo Priority, historicamente, produzia calçados masculinos dentro de uma região em que predomina a fabricação de calçados femininos. Para Davis e North (1971), citados por Peng (2002), o conjunto de regras, sociais e políticas estabelecem as bases para a produção, trocas e distribuição dentro de uma sociedade. De acordo com os relatos obtidos, a dependência ao *cluster*, no caso do Grupo Priority, estaria menos associado às características de mão de obra

arraigadas na localidade (produtora de calçados femininos) do que ao fornecimento de materiais disponíveis no *cluster*, de acordo com os relatos obtidos.

Além de estar localizado dentro de um *cluster* produtivo e isto ser um fator institucional (Porter, 1998), dois elementos que envolveram o Grupo Priority, foram avaliados, no final da primeira década dos anos 2000, como relacionados às instituições: a disponibilidade de mão de obra, que traz uma herança na produção de calçados femininos característico do Vale do Sinos e a atração fiscal exercida pelo Estado de Sergipe. A análise dos fatos feita pelos gestores, como indicado por RS, concluiu que para continuar competitiva em preços a empresa deveria produzir no Nordeste. Paralelamente, o movimento das fábricas para a América Central, como relatado por LW, abriu a possibilidade aproveitar recursos de mão de obra e instalações para produzir calçados femininos, quando a empresa decidiu-se por adquirir a marca Cravo & Canela. Assim, a empresa resolveu segmentar a produção por gênero e região, femininos no sul e masculinos no Nordeste.

No caso Priority, há elementos institucionais a serem investigados quando ela é atraída por incentivos fiscais para outra região. Esta decisão é feita no momento em que o custo de produzir e transferir materiais se reduz no Nordeste (há fornecedores lá instalados), em comparação com a produção no sul do país. Ela é influenciada por elementos institucionais, associados a custos de transação, o que é suportado pela perspectiva de Peng *et al.* (2008). As perceber que produzir no Nordeste e usufruir de incentivos fiscais se tornava mais atraente, o gestor comparou seus custos de transporte e capacitação, transferindo a produção da linha que melhor se adaptaria ao processo, no caso, o sapato masculino. O calçado feminino, que mais necessitaria de variações de materiais e aprimoramento de mão de obra, permaneceram no sul, conforme descrito por LW.

Percebe-se que a atração institucional exercida pelos estados do Nordeste, com benefícios fiscais não obteve resultado enquanto a empresa dependia do fornecimento próximo de suas instalações. Conforme relato de RS, houve a avaliação da possibilidade de instalar unidades naquela região nos anos '90. Naquele momento, a dificuldade de transportar os insumos inviabilizou o processo. Em 2009, no entanto, pressionados por custos, segundo RS, a empresa fez novo levantamento e percebeu que já era viável a transferência de produção, por haver se formado núcleos de fornecimento e já existir mão de obra capaz de produzir calçados mais simples, como os masculinos. Assim, ela segmentou a produção, fabricando calçados masculinos em Sergipe e femininos no Rio Grande do Sul.

### 6.2.3 A Configuração de Recursos do Grupo Priority

O Grupo Priority, originado na West Coast, já iniciou a exportar logo após sua fundação, conforme relatado pelo diretor RS. Depois de sete anos de existência, 1987 a 1994, diante da crise cambial que se abateu sobre a indústria, teve que deixar de exportar por alguns anos e encontrar um novo caminho, através da venda dos produtos de sua marca. As configurações havidas nos recursos são analisadas a partir das informações coletadas nas entrevistas com pessoas que estiveram envolvidas no processo desde o início ou a partir de momentos chave.

Segundo sítio da empresa, o Grupo Priority produz 2,4 milhões de pares/ano, com marca própria (West Coast, masculino, e Cravo & Canela, feminino), exportados para mais de setenta países. De acordo LW, o grupo lança oito coleções, anualmente, tanto na coleção feminina com masculina. Em 2010, contou com 1250 colaboradores, embora, há apenas dois anos, não passasse de 400, conforme apresentado na descrição do caso.

Desde que passou a produzir os sapatênis e voltar a exportar de maneira contínua, valendo-se de sua marca, a empresa optou por terceirizar a mão de obra. Dedicou-se ao desenvolvimento e a supervisão da produção, conforme informou LW. Ao final da primeira década dos anos 2000, após ter se consolidado mundialmente com calçados de couro para homens, sentiu a necessidade de agregar uma marca de calçados femininos, segundo relatou o diretor RS. Para tanto necessitou reorganizar seus recursos. Dentro do proposto por Barney (1991), são abordadas três dimensões de recursos: humanos, físicos e organizacionais:

- a) *Humanos*: assumindo a produção de um artigo com mais detalhes, o calçado feminino, a terceirização tornou-se arriscada, relatou LW. Era necessário que houvesse uma maior interação com a produção, o que motivou a internalização. A mão de obra disponível, com a saída da produção de alguns fabricantes do Brasil em direção ao exterior, nos últimos três anos, contribuiu para essa mudança, caracterizando uma reconfiguração de recursos vinculada a transformações na indústria. Por outro lado, a instalação de unidades exigiu treinamento de pessoas a longa distância. A opção foi transferir a produção de calçados masculinos que

exigiam menos atividades especializadas e ciclos de produção mais longos que o feminino.

- b) *Físicos*: Durante a crise cambial de 1994/1998, a reconfiguração de recursos de ordem física, relacionados à estrutura organizacional, não sofreu grandes impactos. Como a empresa já produzia limitada variedade de produtos ao mercado interno, utilizou-se da mesma estrutura para incorporar produtos para preencher o espaço na sua programação de produção. No final da década de 2000, no entanto os gestores perceberam uma oportunidade de mercado que poderia contribuir da questão da pressão pela redução de preços no mercado europeu. Havia a disponibilidade de recursos físicos, representados pela estrutura de produção que vinha sendo utilizada por grandes produtores/exportadores que estavam deixando de produzir no Brasil. A empresa comprou as instalações de duas dessas fábricas e as utilizou para a produção dos calçados para senhoras.
- c) *Organizacionais*: Durante a crise cambial de 1994/1998, os gestores definiram que deveriam deixar de vender sob marca de terceiros. Procuraram identificar algum produto que completasse a programação de produção. Através de pesquisas nos mercados internacionais, aliadas ao empreendedorismo de seus gestores, lançaram o *sapatênis*. Este produto se constituiu, em seguida, como um calçado que interessava compradores de outros mercados. Portanto, a decisão dos gestores impactou em um reingresso no mercado externo, que ocorreu a partir de 2004. Esta escolha de criar uma linha completa está associada à marca West Coast, que foi idealizada ainda durante o período anterior. A marca West Coast é um bem intangível que gera valor à organização e está em sintonia com as proposições de Dierickx e Cool (1989). O aprendizado ocorrido na primeira fase exportadora contribuiu para que a empresa tivesse um acesso aos mercados globais num curto espaço de tempo. Esta expansão, porém, fez com que a empresa necessitasse de um gestor para o marketing internacional, que foi contratado em 2008, o entrevistado JS. Assim, a organização realinhou ações de marketing em pontos de venda, e, em colaboração com um distribuidor finlandês, patrocínios para expandir suas vendas naquele mercado. Em 2011, mais uma vez procurou um gestor que tivesse experiência no mercado doméstico e internacional para gerir a vendas dos calçados femininos. As decisões deliberadas oportunizaram que

emergissem novas estratégicas, de acordo com o proposto por Mintzberg e Walters (1985).

Dentro da hierarquia de recursos e competências (Javidan, 1998), percebe-se que a empresa, antes mesmo de deixar de produzir para os importadores americanos, iniciou um processo de desenvolvimento de capacidades relacionadas ao mercado interno. Esta capacidade, aliada a outras, como entregar nos prazos combinados produtos com níveis de qualidade internacionais, trouxeram reputação ao produto e à organização, alinhando-se às premissas de Dierickx e Cool (1989) e vieram a contribuir no seu reingresso no mercado externo. O conjunto dessas capacidades denota a competência de atuar internacionalmente, atendendo pedidos pequenos. Essa competência também está associada à capacidade de desenvolver linhas aceitas globalmente.

Existem, nesta dinâmica, conexões a eventos anteriores. A experiência havida com a produção de calçados para companhias de exportação, segundo relatado por LW, serviu de aprendizagem para as etapas que se seguiram, inclusive para promover a reputação de, mais que fabricantes de calçados, uma prestadora de serviços, como afirmaram os entrevistados LW e RS. É possível observar as proposições de Osland *et al.* (2001) e Anderson e Gatignon (1986) quanto ao risco de transferência de tecnologia. No caso, a empresa internalizou a capacidade de gerir processos a partir da experiência na produção para companhias de exportação, valendo-se de recursos intangíveis catapultados de seus compradores. Ainda, como denotado pelos três entrevistados, o caráter empreendedor dos gestores, com histórico de haverem trabalhado em companhias de exportação, acompanhou a trajetória da organização ao longo do tempo. A dependência causada por decisões anteriores, ao longo do tempo, é retomada no item 6.2.6.

#### **6.2.4 Recursos para a Internacionalização do Grupo Priority**

Ao ingressar no mercado externo com marca própria a empresa fez uso de aprendizagens que teve acesso durante o período que produzia para terceiros. Exemplos disso são a qualidade do produto, a capacidade de produzir lotes menores e acesso a tecnologias. No entanto, o processo acelerou-se com a venda de produtos desenvolvidos pela empresa. Assim,



ao atender as exportações para os Estados Unidos, aliada à experiência anterior de seus gestores, a organização buscou desenvolver um produto que tivesse um apelo global, o *sapatênis*, como frisaram os três entrevistados. A aprendizagem no mercado internacional alinha-se com a Escola de Uppsala (Vahlne & Nordström, 1993).

Apesar de haver essa experiência anterior, é perceptível, também, um gradualismo, ligado a questões de proximidade geográfica, como proposto por Johanson & Vahlne (1977). As primeiras vendas com marca própria ocorreram em feiras, de forma esporádica, para os países próximos e foram se expandindo gradativamente. Mesmo quando ocorreram as vendas para a Europa, o início se deu por Portugal, onde há uma aproximação psíquica relevante.

Ao longo do processo, capacidades relacionadas ao mercado externo surgiram. Como relatado por LW, existiu adaptação de produtos. A empresa atende setenta diferentes países, com especificidades de clima. Países como a Finlândia e a Rússia exigiram as maiores modificações. Para ambas, a questão de forros especiais foi fundamental.

A adaptação dos produtos está relacionada ao aprendizado sobre o mercado, o que caracteriza uma percepção de como o marketing internacional é capaz de diferenciar estratégias em diferentes mercados. Para Sharma e Erramilli (2004) o envolvimento estratégico dos recursos da organização e suas ações de marketing influenciam nos modos de entrada que ela opta. No caso do Grupo Priority, mesmo que continuasse a usar o mesmo modo de entrada, exportação direta, há mudanças estratégicas relevantes. Ao optar por atuar com um distribuidor na Finlândia a empresa teve acesso ao conhecimento de mercado e necessitou de recursos para viabilizar a divulgação dos produtos naquele país, mesmo que tenham sido em parceria com o distribuidor.

Atributos como reputação passam a ser recursos para atuar internacionalmente. A reputação é um bem intangível que envolve um conjunto de outros recursos, tais como a capacidade de produção e de entrega (Dierickx & Cool, 1989). Hoje, a empresa é procurada por indicação de clientes de países distintos. O reconhecimento do produto tem permitido uma pulverização de mercados de atuação, o que a protege de riscos específicos de oscilações econômicas e políticas nos países de destino. Mesmo assim, a crise na Europa é percebida nos percentuais de destinação de seus produtos, mencionados no capítulo anterior. Em 2011, apesar de todo o investimento dirigido àquele continente, entre os cinco maiores mercados, nenhum estava localizado por lá.

O crescimento das vendas no Oriente Médio tem se destacado e pode estar vinculado ao aprendizado que tem sido incorporado ao repertório de rotinas da organização. Um exemplo é o cuidado com estampas. Nos países árabes, determinadas imagens gravadas na sola podem carregar símbolos ofensivos. O mesmo ocorreu com o uso de diferentes estágios e tipos de couro nos forros, que, por questões religiosas devem ser alterados, como relatado por JS. Essas adaptações de produto à cultura também se denota no comportamento e, inclusive, na bagagem dos representantes da empresa que visitam o mercado relatou o mesmo entrevistado. Conhecer, portanto a cultura passa a ser um recurso a ser considerado na formação dos profissionais da empresa. A aprendizagem progressiva em negócios internacionais está relacionada aos estudos de Vahlne e Nordström (1993) e Johanson e Vahlne (2003). Neste processo há também influência de fatores institucionais, uma vez que a empresa valeu-se de programas governamentais para a divulgação de seus produtos.

A contratação de gestores, em 2008 e 2011, alinha-se na determinação da organização em avançar para o exterior. O novo diretor, além de possuir experiência na internacionalização de uma marca brasileira, atuou com executivo de uma empresa americana com rede de lojas em vários estados e que produzia em diversos países, como relatado por JS. Além disso, tal diretor possui passagem por outras empresas atuantes no mercado doméstico. Assim, a empresa munuiu-se recursos para alavancar sua inserção internacional de forma organizada e planejada.

As necessidades de captar informações do mercado e de criar formas de comunicação com seus clientes parece terem sido percebidas pela organização. Sharma e Erramilli (2004) entendem que as escolhas estratégicas em relação ao mercado global derivam de ações de marketing, proliferação de informações e comunicação entre os envolvidos.

A diversificação de mercados atendidos também tem ajudado a enfrentar a crise que domina a Europa, desde 2008, com aprofundamento em 2011. Uma vez que os preços dos produtos brasileiros perderam competitividade, exigiu que a empresa buscasse alternativas, entre elas, produzir fora do Brasil, como declarou JS. A decisão estratégica está sendo levada a cabo para ter preço para vender na Europa. Estão em testes fornecedores na Índia e na China, visando qualidade a um preço mais competitivo. A busca de recursos com menores custos, comparados com a produção no Brasil, conectam-se às proposições de Anderson e Gatignon (1986).

Ao se organizar como Grupo Priority, a empresa assume a gestão de marcas como foco, declarou JS. Características de disponibilidade de recursos parecem estar induzindo as decisões da organização. Exemplo disso é produzir calçados femininos no *cluster* do Vale do Sinos, aproveitando o aprendizado disseminado na região e a capacidade de obter uma grande variedade de insumos. Além disso, a capacidade de trabalhar com produtos em couro também é uma forte característica local. Assim, afirmou JS, somente algumas linhas poderiam ser atendidas via fabricação em outros países com custos mais reduzidos, sobrando ao Brasil produtos que tenham características de difícil imitação no processo produtivo. A localização geográfica, aproveitando variantes de disponibilidade de recursos induz uma interpretação de uma perspectiva racional de tomada de decisão, alinhada com Dunning (1980; 1988). Ainda, há fatores históricos (tratados no item 6.2.5) e institucionais imbricados na disponibilidade de recursos e na capacidade de produzir calçados de couro, inerentes à região.

A diversidade de mercados também se reflete na variedade de estratégias visando mercados estrangeiros. A empresa evoluiu da exportação de produtos via trading ou direta com marca de terceiros para a venda direta ao exterior de produtos de suas marcas. Hoje, vende para distribuidores exclusivos ou diretamente a lojistas. Essas configurações alteram-se por fatores locais ou devido ao desempenho do distribuidor. Num estágio que se desenha, a empresa deve começar a produzir fora do Brasil, através de parcerias com fornecedores, para atender outros mercados externos. Não existem planos de investimentos diretos, em subsidiárias de produção ou comercialização em outros países, segundo declarou JS.

O reposicionamento de ativos repercute ações relacionadas à abordagem econômica de negócios internacionais. De maneira alinhada com o Paradigma Eclético (Dunning, 1980; 1988), a empresa adquiriu uma marca feminina (*ownership*), instalou unidades produtivas onde havia recursos disponíveis (*localization*) e reverteu a terceirização (*internalization*). Ações alinhadas a um perfil econômico-rationais coadunam-se a estratégias deliberadas, que vinculam o perfil das decisões estratégicas da organização à escola do posicionamento estratégico, conforme Mintzberg *et al.* (2000).

### **6.2.5 Dependência de Trajetória na Reconfiguração de Recursos do Grupo Priority**

Determinar quais decisões definiram a trajetória do Grupo Priority rumo à internacionalização envolveu cruzar informações obtidas nos registros históricos da indústria calçadista do Rio Grande do Sul, o testemunho dos entrevistados externos e as informações coletadas nas entrevistas dentro da organização. Encontrar a relação entre fatos anteriores e os presentes, os quais possam interferir em decisões futuras está relacionado à dependência de trajetória (Mahoney, 2000). Existem aproximações significativas entre o macro e o microambiente, como é apresentado nos subitens que seguem. Mesmo que o grupo tenha rompido com o modelo exportador em 1994 e retomado as exportações somente em 2004, o momento crítico da Crise Cambial de 1994/1998 for determinante em suas estratégias de comercialização. As suas principais decisões são descritas nos subitens que seguem.

#### **a) *Rompimento com o Modelo Exportador Vigente na Indústria***

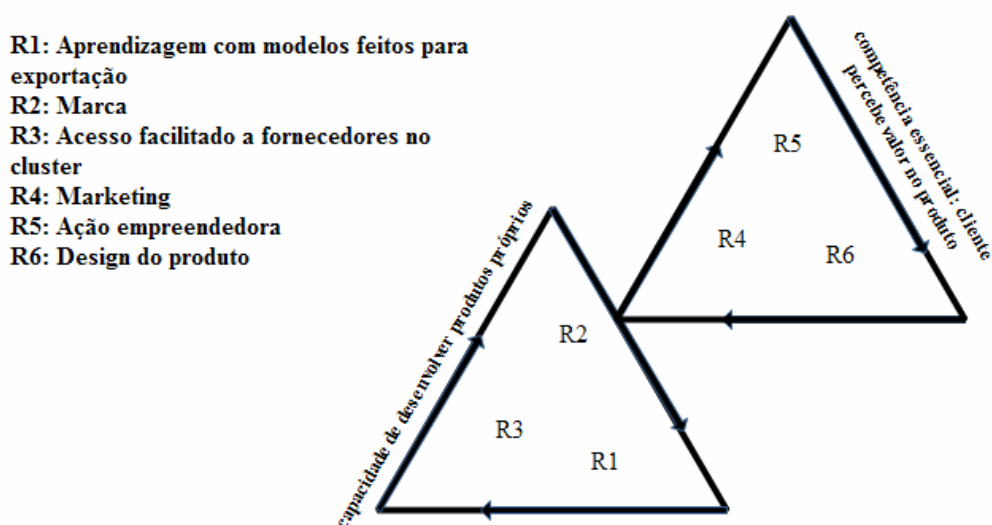
Como detalhado no capítulo anterior, nos primeiros anos de existência o Grupo Priority fabricava calçados desenvolvidos em companhias de exportação. A origem de seus fundadores fez com que a empresa se constituísse dentro do padrão em vigor e iniciasse a exportar desde a sua constituição. No entanto, diante da primeira grande crise cambial que a indústria, num todo, enfrentou, ao ser implantado o Real, em 1994, seus gestores decidiram romper com o modelo vigente.

O entrevistado RS afirmou que abandonar o modelo anterior foi uma decisão adotada para sobreviver à crise. Antes, porém, a empresa pesquisou no Nordeste do país a viabilidade de transferir-se. Percebeu que custos logísticos e a falta de fornecimento local de matérias primas inviabilizariam a escolha. Vender para outros clientes internacionais, também foi cogitado, mencionou RS. No entanto, a organização não tinha um produto com apelo global. As pesquisas feitas pelo diretor Paulo Schaefer e por LW os conduziram ao *sapatênis*. No entanto, segundo relato de RS, a venda ao exterior demandaria investimentos substanciais

para lançá-lo internacionalmente. A empresa, utilizando de sua estrutura de vendas no mercado interno, passou a fazer vendas esporádicas, inicialmente, para então impetrar um processo gradual de internacionalização, como proposto pela Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977).

A marca já existente, West Coast, fora cunhada para representar um estilo de vida que os seus fundadores entendiam representar a costa oeste dos Estados Unidos, relataram os entrevistados. A partir daí, procuraram desenvolver produtos que possibilitassem vender no mercado interno sob sua própria marca, mesmo quando ainda produziam para o mercado americano via companhias de exportação.

A mudança de perfil de produtos pode ser representada por uma arquitetura de recursos (Mills *et al.*, 2003) que foram articulados para atender uma decisão estratégica, conforme Figura 14.



**Figura 14: Arquitetura de Recursos Prévia - Priority**  
**Fonte: o autor, com base em Mills *et al.* (2003)**

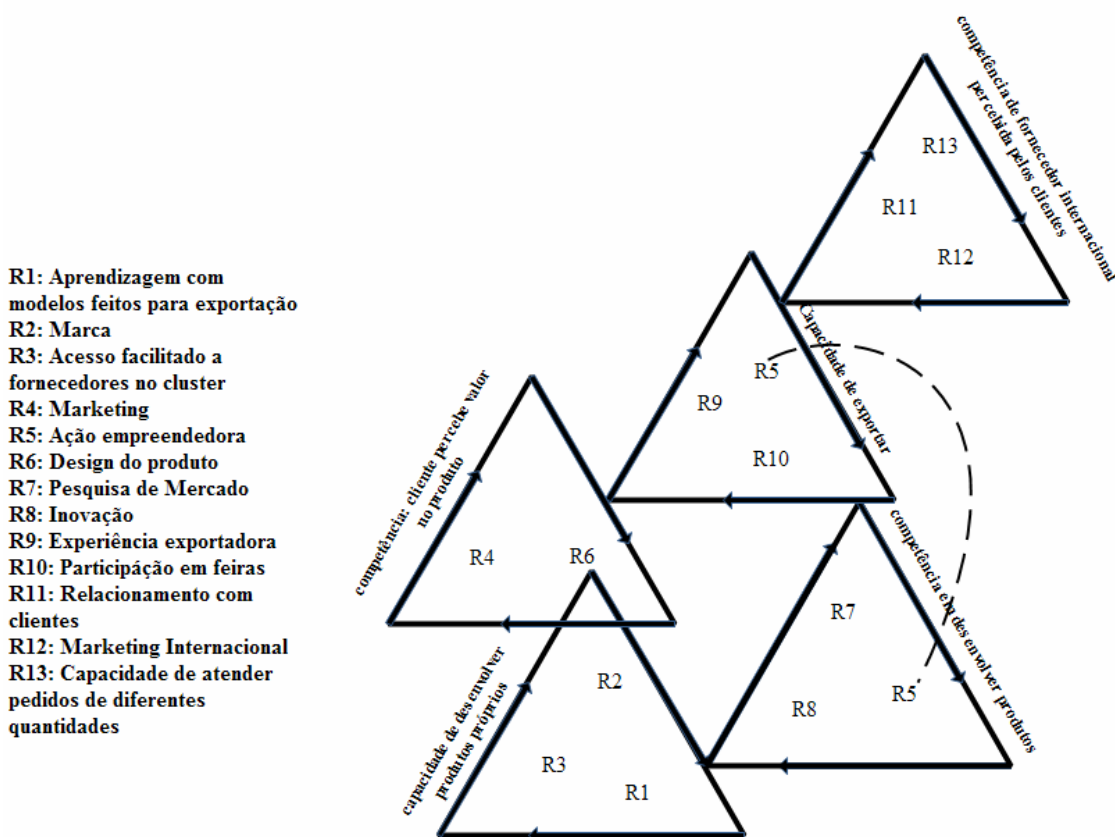
Durante as entrevistas verificou-se que os produtos da West Coast apoiaram-se em aprendizagens ocorridas tanto pelos seus gestores, anteriormente à fundação da empresa, como no período em que atenderam às companhias de exportação (R1). Desde o início, talvez pela capacidade visionária de seus fundadores, definiram uma marca que tinha apelo para o

consumo no mercado interno (R2). Também suas conexões com o *cluster*, facilitaram o acesso a fornecedores (R3), no que se converteu uma capacidade de desenvolver produtos próprios. Esta capacidade serve de suporte à competência que o cliente percebe, que é composta, aparentemente, de outros três recursos: ações de marketing para divulgar o produto e a marca (R4), o perfil empreendedor de seus gestores (R5) e o design dos produtos, tanto chinelos como botas, que possuíam aceitabilidade no mercado (R6). A proposição de Mills *et al.* (2003) está consonante com a hierarquia de competências de Javidan (1998), em que recursos, quando articulados, são capazes de gerar capacidades. Ainda, capacidades, quando relacionadas com outros recursos articulados, podem promover competências perceptíveis aos consumidores. É possível inferir que determinadas dependências de trajetória afloraram, como o vínculo com o *cluster* e a trajetória individual dos fundadores da organização.

#### **b) *Produção do Sapatênis***

O produto que se buscava para preencher a lacuna entre dois extremos de produto, um chinelo para o alto-verão e uma bota para o rigor do inverno, veio a partir de pesquisas desenvolvidas por um dos gestores e um técnico em desenvolvimento de produto, o entrevistado LW. Este fora contratado quando a empresa optou por desvencilhar-se do padrão anterior de produção. Como já descrito, o *sapatênis* é um produto que, no início dos anos 2000, foi lançado, no Brasil, pela West Coast. Tratava-se de um híbrido entre o sapato e o tênis, que pretendia trazer conforto para o dia-a-dia.

Segundo relato de todos os entrevistados da empresa, esse produto é um divisor de águas. A empresa passou a produzir grandes volumes, num produto com valor agregado superior ao que vinha trabalhando. Além disso, deu-lhe notoriedade no mercado, não só nacional como internacional. A Figura 15 representa como se deu a arquitetura de competências no desenvolvimento do *sapatênis*.



**Figura 15: Reconfiguração Após Análise Contra Factual do Grupo Priority**  
 Fonte: o autor

Existe, nesta arquitetura sinais de dependência de trajetória. Mesmo que a decisão de desenvolver seus próprios produtos decorra de experiências anteriores, o aprendizado com a exportação, tanto na empresa como pelos seus gestores, acompanhou o desenvolvimento do *sapatênis* (R1). A construção de uma marca (R2) que buscou identificação num público específico, o jovem adulto, dos 18 aos 40 anos, como relatado por LW, aliada ao acesso a fornecedores do *cluster* (R3), que já era percebido na Figura 14, continuou influenciando no desenvolvimento do *sapatênis*. Percebe-se um vínculo especial de ação empreendedora (R5) que envolve outras capacidades, como a capacidade de assumir riscos e lançar produtos em cores e modelos não habituais (no caso, o *sapatênis*). Ao desenvolver produtos e ter acesso a feiras com visitação de clientes da América Latina (R10), a experiência exportadora anterior (R9), articulada com a a o empreendedora possibilitou as primeiras exporta es, que se identificam com as premissas da escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), pelo fator de proximidade geográfica e cultural. Esta experiência anterior atuou como recurso intangível,

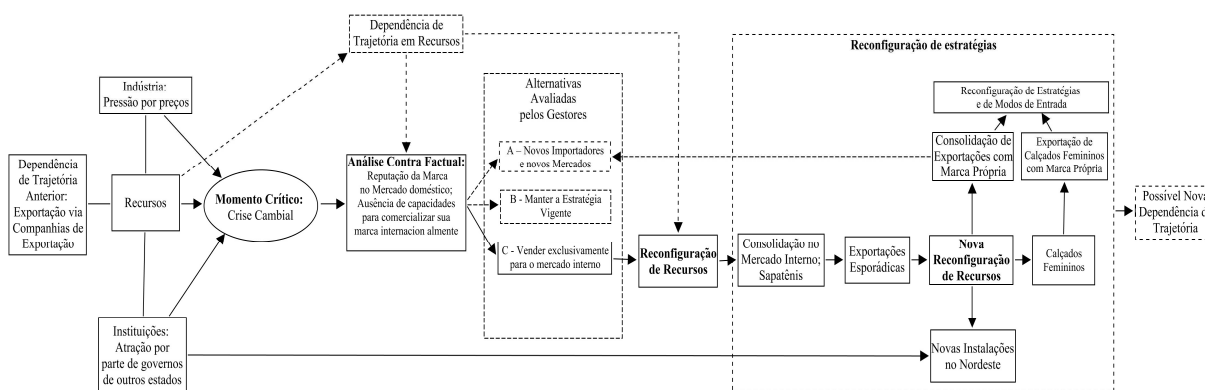
como descrito por Sharma e Erramilli (2004). Na medida em que os contatos com seus clientes foram se estreitando, vínculos foram estabelecidos e possibilitaram indicações para fornecer em outros mercados, consonante com a Escola Nórdica (Johanson & Vahlne, 2003). Esses contatos, em ações conjuntas levaram a empresa a desenvolver ações de marketing internacional, como patrocínio a programas de televisão na Finlândia, descrito pelo entrevistado JS, que veio a reforçar a experiência exportadora, através de uma aprendizagem gradual. Ainda, capacidades construídas no mercado interno, como a de suprir pequenos lotes, permitiu que clientes de diversos potenciais fossem atendidos e a marca se espalhasse por mais de setenta países.

Outros fatores que envolveram as decisões estratégicas se revelam. Aliadas a dependência de trajetória, aqui relacionada à aprendizagem em relação ao mercado externo, houve leituras adequadas do ambiente industrial, ao aguardarem a consolidação da indústria calçadista em outras regiões antes de desenvolver novas unidades. Os incentivos fiscais oferecidos em outros estados, somente tiveram valor nas decisões da organização após a constatação que tinha acesso a recursos, com custos viáveis, dentro de uma constatação de custos de transação favoráveis, em sintonia com Williamson (1975) e Anderson e Gatignon (1986).

### **6.2.6 Esquema da reconfiguração de recursos e influências de trajetória do Grupo Priority**

A representação esquemática que se segue, parte do modelo proposto na introdução e visa à construção de um novo modelo, que é trazido na conclusão, assim como apresentado no caso anterior. É possível estabelecer uma trajetória assumida pela a empresa, ao longo do tempo, como demonstrado na Figura 16. Ela percorreu um caminho que envolveu a consolidação de sua marca no mercado interno e a experiência, tanto dos gestores, como da própria organização, em relação aos processos exigidos para atuar internacionalmente.





**Figura 16: Dependência de Trajetória em Relação às Estratégias Internacionais do Grupo Priority**  
**Fonte: O autor**

A Figura 16 auxilia a interpretação de como a dependência de trajetória incidu sobre a configuração de recursos e a consequente alteração de estratégias ao longo do tempo. Aparentemente, o principal momento crítico que a empresa enfrentou, ocorreu quando ela tinha sete anos de existência, em 1994, ao entrar em vigor o Plano Real. Conforme o conjunto de informações obtido dos entrevistados, nos anos anteriores, a empresa exportava via companhias de exportação. Dada a repentina valorização do Real perante o Dólar e diante da constante pressão por preços na indústria, o Grupo Priority, na época apenas fabricando calçados masculinos, avaliou a disponibilidade de recursos e viu que não possuía condições de diminuir o número de intermediários e aventurar-se em exportações diretas. Mesmo com a atração institucional exercida pelos estados nordestinos, a empresa não teria recursos para suprir unidades distantes, treinar pessoal e reposicionar-se concomitantemente. Aproveitou o reconhecimento que sua linha de mercado interno já possuía e dedicou-se a consolidar-se no mercado brasileiro. Ao reconfigurar seus recursos, percebeu que só tinha linhas para os pontos extremos das estações, alto-verão e alto-inverno, com chinelos e abotinados. O vácuo de pedidos de exportação abriu espaço para linhas intermediárias. Com a capacidade empreendedora de seus gestores, buscou pessoas que pudessem atuar no desenvolvimento de produtos, fez viagens de prospecção e detectou uma oportunidade, o *sapatênis*.

Reequilibrou-se, sedimentou sua posição em produtos de preços acima da média, como descrito por JS, e investiu em marketing. A atuação em feiras nacionais de projeção internacional, como a COUROMODA e a FRANCAL, projetou seus produtos ao mercado externo. Gradualmente, foi estabelecendo uma clientela fiel, que lhe indicava a outros lojistas internacionais. Em poucos anos atingiu dezenas de países. Há três anos, a partir de decisões estratégicas deliberadas, buscou uma marca de calçados femininos e adquiriu a Cravo &

Canela. Desta feita, já melhor estruturada, aproveitou oportunidades ao nível institucional e expandiu-se para o Nordeste. Assim, sua trajetória foi se alterando de acordo com a disponibilidade de outros recursos, até retomar o curso do mercado externo, o qual galgou posições, avançando em relação ao controle, desenvolvendo seus próprios produtos, os quais levam a sua marca a mais de setenta países. Retomar um rumo caracteriza um reforço na trajetória, como descrito por Arthur (1989) e Hoff (2011). Percebe-se que a exposição ao risco tecnológico é baixo (Osland *et al.*, 2001), embora tenha apresentado avanços dentro de um mesmo nível que caracteriza o grupo em relação aos modos de entrada. Este tema é tratado no próximo subitem.

### **6.2.7 Reconfiguração das Estratégias Internacionais do Grupo Priority**

Como já mencionado, nos primeiros anos de existência, a empresa já exportava. Localizada dentro de um *cluster*, altamente envolvido com o mercado global de calçados, e fundada por empresários oriundos de companhias de exportação, a herança histórica de seus gestores influenciou o seu rápido envolvimento com o mercado externo. De acordo com vários autores (por exemplo, Nelson & Winter, 1982, 2002; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991, 1995; Collins & Montgomery, 1995; Teece *et al.*, 1997; Javidan, 1998) a história da organização é parte de seus recursos. Sob o aspecto dos negócios internacionais, as conexões pessoais dos tomadores de decisão aceleram o processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2003). Sendo, portanto um recurso para internacionalizar-se, diante de uma situação crítica, como a valorização do Real perante o Dólar, a empresa viu a necessidade de aumentar o grau de controle sobre suas vendas, o que, naquele momento era inviável em relação ao mercado externo.

O mercado doméstico foi a alternativa viável. Justifica-se esse rumo assumido pela empresa com as proposições de Osland *et al.* (2001), uma vez que não haviam recursos suficientes que pudessem sustentar o controle se suas operações autônomas. Após estruturar-se como detentora de uma marca reconhecida experimentou suas primeiras exportações com a marca West Coast para os países geográfica e culturalmente próximos, de forma semelhante ao gradualismo de envolvimento ditado pela Escola de Uppsala, a partir da participação em feiras.

Nos últimos anos, depois de estender suas vendas para dezenas de mercados, segundo relatou o entrevistado JS, a empresa vinha tendo problemas no mercado europeu devido ao preço e a competição dos fabricantes orientais. A alternativa que se desenvolveu, conforme relato de JS, foi buscar fornecedores no oriente. Para que a produção atenda os níveis de qualidade exigidos no continente europeu, algum nível de tecnologia ou de aprendizagem tende a ser transferido. Ao decidir-se por esta estratégia, de produzir calçados na Ásia para seus clientes da Europa, há uma maior exposição ao risco tecnológico, previsto por Osland *et al.* (2001). Segundo eles, há uma contrapartida entre o maior envolvimento de recursos e a perda de controle sobre a operação nos processos de *joint-ventures*. Mesmo que não represente uma *joint-venture* clássica, que seria a associação formal entre empresas com atividades complementares com um objetivo comum (Cavusgil *et al.*, 2010), há uma associação de empresas com mútuos interesses. Neste processo, o risco se amplia. Ao posicionar-se como gestora de marcas, terceirizando parte da produção para o Oriente, a empresa avançaria em seu processo de internacionalização, na tentativa de preservar as margens de ganhos que tinha no mercado europeu.

O momento crítico que determinou o rompimento com o modelo de produção anterior, a crise cambial de 1994/1998, serviu de base para a análise dos movimentos estratégicos da organização. As ações empreendedoras da empresa contribuíram em acelerar sua internacionalização ao longo do tempo, após um período de concentração no mercado interno. No início, no entanto, não havia um planejamento e, sim, oportunidades. Seguindo esta linha de raciocínio, pôde-se analisar os níveis de estratégias assumidos, ora como abordagem de venda, ora como estratégia de entrada, segundo Root (1994):

- a) *Horizonte de Tempo*: sendo as primeiras vendas via feiras, caracteriza-se uma tendência à estratégia de venda, aproveitando oportunidades de negócios. Com o passar dos anos, percebendo o potencial internacional de seu negócio, investiu no desenvolvimento de um produto com apelo global, como descrito por todos os entrevistados, profissionalizou o departamento de comércio exterior, contratando um profissional com experiência para melhor estruturar-se, portanto migrando em direção a uma estratégia de entrada;
- b) *Mercado-alvo*: a estratégia de venda ocorreu dentro das proposições de Johanson e Vahlne (1977) e evoluíram para a proposição da escola Nórdica (Johanson & Vahlne, 2003), através de uma rede de contatos que foi se estabelecendo. A partir

do ingresso de um gestor, em 2009, e outro, em 2011, percebe-se que a estratégia está convergindo para a prospecção de mercados;

- c) *Comprometimento de Recursos*: inicialmente, a empresa deixou de operar com o mercado externo e focou o desenvolvimento de recursos e capacidades para o mercado doméstico. Quando as oportunidades de venda surgiram, passou a reestruturar-se para atender o mercado internacional. Nos últimos anos, recursos e capacidades foram arquitetados para que fosse possível galgar mais autonomia em suas ações, buscando agregar competências para atuar internacionalmente, inclusive com ações de marketing na Europa, com destaque na Finlândia, descritas por JS. Essa arquitetura de recursos é consonante com Javidan (1998) e Mills et al. (2003).
- d) *Modo de Entrada*: embora o grupo permaneça operando com exportações, está prospectando a fabricação fora do Brasil. Assim, mesmo que não se estabeleça com unidades próprias, está buscando fornecedores. Ao mesmo tempo em que se expõe ao risco tecnológico (Osland *et al.*, 2001), busca reduzir custos de transação, buscando produzir dentro da área geográfica onde seus custos podem ser menores. Neste caso, há uma propensão a ações econômico-rationais, tanto alinhadas com Anderson e Gatignon (1986) como com a internalização de recursos e a localização, previstas por Dunning (1980; 1988).
- e) *Desenvolvimento de Novos Produtos*: Há um viés de venda, pois trabalha com a mesma linha do mercado interno. No entanto, tem surgido uma conotação estratégica. Ao desenvolver um produto com apelo global o grupo se posicionou em direção a um mercado que não via fronteiras. O *sapatênis*, ao mesmo tempo em que consolidou a empresa nacionalmente, mudou sua trajetória e abriu espaço para internacionalizar-se de maneira competitiva e com marca própria;
- f) *Adaptação de produtos*: inicialmente, tendo vendas esporádicas a organização não fez alterações na sua linha. Somente nos últimos anos, apresenta um viés estratégico, ao seguir instruções de seus clientes para adaptar alguns produtos, como no caso da Rússia e da Finlândia. A aprendizagem gradativa sobre os mercados internacionais que atua coaduna-se com a perspectiva de Vahlne e Nordström (1993);

- g) *Canais*: passados os primeiros anos, o grupo buscou estabelecer distribuidores nos países onde o mercado possuía essas características e clientes diretos quando a avaliação do mercado indicava ser a melhor alternativa. A contratação de dois gestores experientes parece ter sido uma resposta estratégica ao impasse de escolher os melhores canais em cada região, numa evidente busca de recursos relacionados ao conhecimento, fora da organização;
- h) *Preço*: Como grande parte de sua produção se destina ao mercado doméstico, em relação ao exterior a organização atua com estratégia de venda, apenas recalculando preços para o mercado externo. Contudo, há, também, características de um posicionamento estratégico voltado a lojas especializadas em calçados, em que seu produto possa se posicionar em preços médio e médio-alto. Analisando os preços médios praticados, segundo JS, essa vantagem vem se deteriorando. É possível que o movimento em direção à fabricação no Nordeste e a procura por fornecedores na Ásia estejam sinalizando uma resposta à competição por preço, mesmo em seu segmento;
- i) *Promoção*: O Grupo Priority caracteriza-se por ações estratégicas de marketing. Há campanhas no exterior, material publicitário específico, material de pontos de venda e pesquisas sendo realizadas constantemente, em parceria com seus clientes, como frisado por JS;

Quanto à complexidade de suas operações, é oportuno que seja feita uma análise apoiada nos estudos de Garrido *et al.* (2006). A opção por trazer tais autores favorece a não estigmatização de modos de entrada, por possibilitarem avaliar o quão complexas são as operações. A intenção é avaliar o grau de controle nas operações, o risco assumido e o volume de recursos aplicados. Quanto maior forem eles, mais complexa é a operação. Assim, em cada uma das dimensões envolvidas pode-se constatar:

- a) *Tipos*: mesmo que a tipologia indique que se trate de operações menos complexas, por se referir a exportações diretas, percebe-se que há diferenças entre a primeira experiência (via companhias de exportação) e a venda de marca própria. Observa-se, também, uma tendência a aumentar ainda mais a complexidade com a fabricação no exterior de produtos desenhados no Brasil;

- b) *Controle e Parcerias*: o controle sobre o mix de marketing é compartilhado com alguns distribuidores, portanto de média complexidade;
- c) *Comunicação e Informações*: desde que a empresa resolveu voltar-se ao mercado externo, organizou-se para melhorar a comunicação, através da contratação de pessoas com mais de dois idiomas, tema abordado por Sharma e Erramilli (2004). No nível de desenvolvimento de produto, pelo relato de LW, há constante interação com clientes, feiras e sites que possam apontar tendências, induzindo a uma percepção de média complexidade, com tendência a uma elevação;
- d) *Recursos e Investimento*: a partir da aquisição da marca Cravo & Canela os recursos voltados à produção foram internalizados, visando maior controle sobre o processo produtivo. Investimentos em novas unidades podem atender tanto o mercado interno como externo, aumentando a complexidade de recursos envolvidos;
- e) *Existência de Conflitos*: a aprendizagem que vem ocorrendo, com a aproximação com clientes e distribuidores, tende a minimizar possíveis conflitos com os consumidores finais. Adaptações de produtos, como o não uso de couro de porco em alguns mercados, o cuidado com em empregar estampas nas solas que não sejam ofensivas aos consumidores, como descrito por LW e JS, denota uma apropriação de recursos relacionados à aprendizagem sobre a diversidade cultural a que o grupo passou a se expor;
- f) *Educação Gerencial*: existem contatos diretos com clientes de outros países, o que fez com que a organização estruturasse um departamento de comércio exterior e outro de marketing. Além disso, as contratações de executivos direcionam a avaliação para um maior grau de complexidade em suas ações;
- g) *Posse*: Não há posse sobre empreendimentos fora do país. Segundo os entrevistados, não há intenção que isso venha a ocorrer a longo prazo;
- h) *Riscos*: a pulverização dos pedidos no mercado externo indicaria um nível de risco baixo. Além disso, com o mercado interno correspondendo a, aproximadamente, 80% da produção, a exposição ao risco em suas operações internacionais seria de baixa complexidade. No entanto, a entrada de produtos asiáticos com preços

baixos tem trazido uma maior exposição ao risco em relação às vendas no mercado externo.

### **6.2.8 Considerações Finais Sobre o Grupo Priority**

Embora a organização tenha a maior parte de suas vendas destinada ao mercado interno, a penetração em setenta diferentes mercados merece uma análise mais acurada. A empresa surgiu em 1987, exportando sob marcas de clientes, e sete anos depois enfrentou um período crítico, marcado pela crise cambial de 1994/1998.

O objetivo central desta dissertação envolveu o entendimento de como recursos são reconfigurados, ao longo do tempo, contribuindo ou respondendo a estratégias de inserção internacional. Especificamente, buscou identificar fatos e situações determinaram a trajetória das organizações e que recursos foram envolvidos.

No caso do Grupo Priority, é possível constatar que a reconfiguração de recursos se iniciou a partir do interesse de encontrar alternativas que a levasse a se tornar um player global, na indústria calçadista, atuando com marcas próprias, sem tornar-se refém de agentes intermediadores. O caminho adotado, ao definir que assim atuaria, está em sintonia com a Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). As primeiras vendas foram para mercados latino americanos, ao tomarem contato com compradores em feiras (COUROMODA e a FRANCAL). À medida que o aprendizado se ampliou, buscou novas opções. A proximidade cultural e psíquica, fez com que Portugal fosse a porta de entrada na Europa. Os modos de entrada também podem ser associados a Root (1994), uma vez que a empresa iniciou a fase de vendas com sua própria marca com vendas esporádicas, evoluiu para vendas regulares, passou a investir em marketing internacional e está se habilitando a produzir no exterior através de parcerias com fabricantes no Oriente.

A entrada nos Emirados Árabes e Arábia Saudita se deu por via institucional. Conforme relatado por RS e complementado por JS, projetos de inserção promovidos pelo governo brasileiro permitiram que a empresa acessasse tais mercados e estabelecesse os

primeiros clientes, através dos quais foi aprendendo a lidar com o ambiente cultural e institucional.

No entanto, o elemento tido como chave pela organização foi a escolha de um produto global. O desenvolvimento do *sapatênis* se configurou em evento marcante na trajetória da organização. Ao desenvolver um produto inovador, projetou-se no Brasil e pôde acessar mercados internacionais. Mesmo que o produto tenha sido algo que mudou a direção da empresa, é importante que se observe os relatos dos entrevistados. Houve condições para isso. Em primeiro lugar, a empresa já fabricava calçados casuais masculinos; em segundo, seus produtos eram de couro legítimo, produzidos numa região que caracteriza sua produção neste nicho; o envolvimento institucional do *cluster*, como proposto por Porter (1998) exerceu influência sobre as decisões que a organização tomou; houve investimento em viagens para buscar tendências; existiu empreendedorismo por parte do gestor, uma vez que as pesquisas de campo não indicavam que o resultado seria tão positivo, já que se tratava de um produto que prometia competir tanto com o sapato casual como com os tênis esportivos.

Na configuração de recursos que a empresa adotou, percebeu-se alguns com mais relevância: posição dentro do *cluster*, empreendedorismo do gestor, desenvolvimento de produtos e conhecimento anterior sobre exportação. Uma vez que a produção esteve, por muitos anos, terceirizada, a mão de obra interna não foi elemento preponderante, porém a existência de ateliers capazes de atender as demandas da empresa dentro das especificações de mercado configurou-se como um recurso de difícil replicação.

### ***6.3 Análise Comparativa dos Casos***

As empresas estudadas, a princípio, guardam distanciamentos: uma produz calçados femininos e outra só agora ingressa neste nicho, mesmo assim para atender um público diferenciado. Enquanto a Wirth fabrica calçados mais conservadores, em sua maioria mocassins inteiramente de couro, com solados costurados ao cabedal, o Grupo Priority, parte do conhecimento da produção de calçados masculinos casuais para a produção da linha feminina, Cravo & Canela, mais ligada ao público jovem, embora também em couro.



A maneira como as empresas se inserem nos mercados tem alguma semelhança. Em alguns países operam com distribuidores locais e em outros atendem diretamente a lojistas. No entanto, a questão de gestão da marca apresenta diferenças contrastantes. A Wirth, mesmo que tivesse tentado, não conseguiu produzir com sua própria marca, sob o risco de passar a competir por preço e enfrentar seu próprio produto, sob marcas com reputação reconhecida no mercado. Ao atender grandes marcas, mantém suas margens e, assim, traz pedidos que a mantém num alto nível de produção, tanto em preço, como em volume.

Atender quantidades com preço elevado parece ser a competência essencial da Wirth. Essa competência essencial está alicerçada em competências de nível básico, como desenvolver produtos de alta qualidade, produzir quase artesanalmente grandes volumes, ser reconhecida como produtora de mocassins femininos, mundialmente. Existe uma hierarquia de competências (Javidan, 1998) estabelecida ao longo do tempo, em que determinados recursos estão ligados ao *cluster*, tanto como fator de produção associada a fornecedores qualificados, como à mão de obra específica de uma região ímpar. A construção de uma hierarquia de competências está, portanto, alicerçada em recursos, que geram um produto raro, difícil de imitar ou substituir e que tem valor ao consumidor final (Barney, 1991), tornando esses atributos como vantagem competitiva sustentável da organização.

Esta reconfiguração de recursos, ao longo do tempo, trouxe, à Wirth, mais controle, reduziu riscos tecnológicos e aumentou seu comprometimento, observando-se pelo prisma de Osland *et al.* (2001). No entanto, não foram suficientes para permitir que a empresa avançasse para um modo de entrada de nível superior. Ao que se revela, não atuar com marca própria no mercado internacional, ao mesmo tempo em que lhe permite maiores preços, inibe o investimento direto em outros países, pela via da comercialização. Pela via da fabricação, o fator histórico que se reflete na constituição de seus recursos, freia o avanço para a produção internacional, em países ou regiões com custos menores: a dependência da tradição na produção de calçados do tipo mocassim, com cabedal de tiras enfiadas e trançadas, que a distingue no mercado.

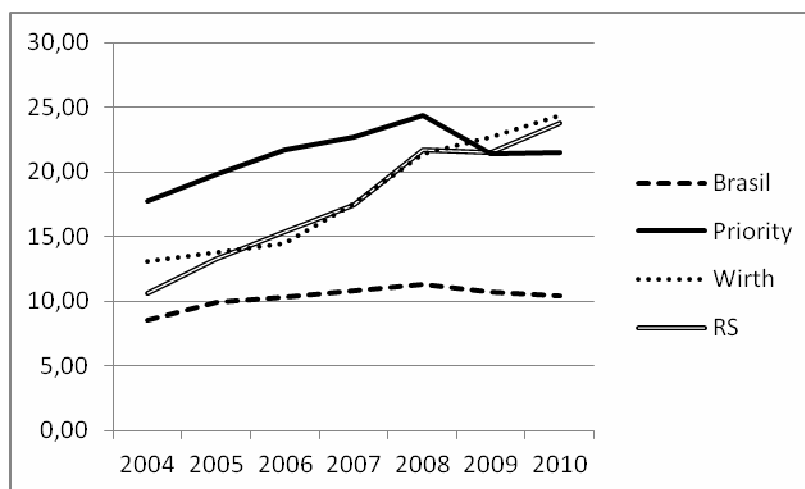
Por seu turno, o Grupo Priority, que opera com produtos voltados a um público mais jovem, constantemente precisa adaptar-se. Está localizado na mesma região geográfica, porém usufrui de benefícios que outras regiões recém iniciadas na produção de calçados oferecem. Além disso, investe em desenvolvimento de produtos inovadores, que são percebidos no mercado. O desafio tem sido, na voz dos entrevistados, criar similares ao *sapatênis* com

frequência. Para isso, tem buscado recursos que a conduzam a um mercado global. Em duas oportunidades, 2008 e 2011, buscou profissionais ambientados com a competição global, no intuito, ao que parece, de internacionalizar-se de maneira mais sofisticada que por exportações, internalizando conhecimento de mercado. Em outro estágio, na produção, a busca de fornecedores asiáticos que atendam as especificações de seus produtos é um desafio recente. As informações obtidas possibilitam inferir que a construção de capacidades no Grupo Priority envolveu um dinamismo maior do que na Wirth. O próprio produto, necessariamente com aspecto jovem, obriga a empresa a investir em viagens, prospecção de clientes e fornecedores, investimentos em marketing em outros países, registro de patentes, produção em lugares distantes ainda pouco sedimentados na produção calçadista, com mais frequência que a Wirth, consolidada em um produto clássico.

Essa dinâmica recai sobre uma ótica teórica que, talvez, melhor se adéque ao Grupo Priority: as capacidades dinâmicas. Para Teece, *et al.* (1997), diante de ambientes de incerteza, a capacidade de constantemente adaptar-se está sedimentada em três dimensões: posição, processo e trajetória. Posição, considera saber identificar mercados, tanto para produzir como para vender; processo, se refere à capacidade de mudar a forma de fazer para melhor competir perante momentos de incertezas; e, trajetória, envolve dois aspectos – tecnologia e dependência de caminho. Nestes dois, buscou atualizar-se constantemente com equipamentos que lhe trouxesse maior produtividade aliada a decisões tomadas ao longo do tempo. A inserção da produção de calçados femininos, que exigiu uma vasta remodelação de seus recursos enquadra-se numa postura que envolve as três dimensões de Teece *et al.* (1997). Reposicionamento de produto, internalização de processos produtivos que eram terceirizados e trajetória, tanto pelo envolvimento tecnológico que produzir internamente exigiu, como também o desafio de interferir em sua dependência de trajetória. Mudanças significativas no caminho acarretam peso em decisões futuras (Mahoney, 2000).

Existe um ponto em comum entre as duas organizações que é notório: a capacidade de oferecer ao exterior o que a região tem de valor em termos de calçados: a capacidade de lidar com o couro, herança histórica dos primeiros colonizadores alemães. Nas entrevistas realizadas esse foi um ponto de intersecção importante entre os casos. Tanto os mocassins com cabedal de tiras trançadas e enfiadas da Wirth, como os *sapatênis* da marca West Coast, são, segundo os entrevistados, fator de referência no mercado.

A Figura 17 resume o comportamento dos preços dos calçados de ambas as empresas, comparadas à média do Estado do Rio Grande do Sul e do Brasil.



**Figura 17: Evolução de preços dos Casos Estudados X Brasil X RS**

Fonte: ABICALÇADOS (2012a), com base no MDIC e dados fornecidos pelas empresas.

Comparando as duas organizações, percebe-se que, em 2004, ambas encontravam-se acima da média do Estado do Rio Grande do Sul. A migração de empresas, desde os anos ‘90, para o Nordeste, pode indicar que alguns produtos de baixo preço passaram a ser produzidos fora do Estado, aumentando a média estadual. As empresas, no entanto, já estavam posicionadas em faixas mais elevadas. Com isso a média do Estado começou um processo de subida, constatada também pela diminuição da quantidade produzida no RS. O Grupo Priority, no período representado pela marca West Coast, iniciou a série com preços bastante superiores tanto em relação ao estado do RS como em comparação com a Wirth. No decorrer da década, contudo, essa situação foi dilapidada, culminando com a queda de preços de exportação entre 2008 e 2009 que levou a empresa a operar abaixo da média. A decisão de buscar marcas femininas e implantar unidades fora do RS parece ter sido uma resposta ao cenário do período.

Em comum há antecedentes históricos. Tanto na Wirth, como no Grupo Priority e também entre dois entrevistados externos, surgiu o nome de uma das primeiras companhias de exportação do Vale do Sinos: a Michel Meynard. Essa empresa foi uma das primeiras a trazer importadores americanos e acabou por formar profissionais com conhecimento técnico capazes de gerir empresas ou até mesmo criar suas próprias. O modelo de produção via companhias de exportação, portanto, trouxe externalidades que se replicam na fase atual da

produção calçadista do Rio Grande do Sul, que avança em fatias mais abastadas do mercado internacional, esquivando-se da produção de baixo custo que caracterizou o início das exportações.

Além da história, no entanto é possível traçar aproximações entre os recursos, as capacidades e as competências que possibilitaram reconfigurações estratégicas em relação às estratégias de inserção em mercados externos, nos dois casos estudados. Para tanto, a hierarquia de competências de Javidan (1998) serve de estrutura, embora os conceitos estejam alicerçados em diferentes autores, conforme o Quadro 9. Tais configurações possuem uma dinâmica ao longo do tempo que recomenda que se defina o período ao qual se refere. No quadro são descritos recursos, capacidades e competências que se sobressaíram num período chave para ambas as empresas: entre 1994/1998, na crise cambial que decorreu da implementação do Real e a valorização da moeda nacional perante o dólar americano, quando iniciaram a reconfiguração de recursos tentando reposicionar as organizações perante as companhias de exportação e como foram reconfigurados ao longo do tempo, visando a inserção internacional.

Dimensão	Wirth	Priority
<b>Recursos:</b> Barney (1991; 1995)	<b>Físicos:</b> - unidades instaladas no município de Dois irmãos e arredores; - A matéria-prima, antes abundante, passou a se tornar mais cara devido à competição internacional pelo couro pela utilização em bancos de automóveis.	<b>Físicos:</b> - Inicialmente, uma unidade produtora em Ivoti. Em 2009, quatro novas unidades, duas no RS e duas em SE; - Matéria-prima abundante.
	<b>Humanos:</b> - inicialmente, mão de obra abundante, facilmente preparada, devido ao grau de especialização de tarefas. Nos anos 2000, passou a haver competição pela mão de obra por outra empresa da região que paga salários mais elevados; - As etapas da produção realizadas na comunidade continuam, porém com risco de deteriorar-se pelas mudanças sociais que vêm ocorrendo no país; - A empresa teve que investir em treinamento para acompanhar avanços tecnológicos e para poder internalizar o desenvolvimento de produtos.	<b>Humanos:</b> - mão de obra disponível, treinada para trabalhar com calçados masculinos pela própria empresa; - Após a aquisição da marca de calçados femininos teve que adaptar rotinas e reduzir a terceirização para melhorar a qualidade; - Unidades no Nordeste exigiram preparação de mão de obra.
	<b>Organizacionais:</b> - produção com reputação de operar com qualidade e especialização em mocassins de tiras enviadas, todo em couro, para senhoras; - herança cultural na produção deste tipo de calçados tanto por colaboradores internos como terceirizados;	<b>Organizacionais:</b> - empregados preparados para trabalhar com calçados masculinos; - produção taylorista facilita treinamento; - gestores tinham trajetória histórica na área de exportação; - busca de gestores com experiência para consolidar expansão internacional;

	- histórico de produção de calçados anterior ao período das exportações.	- ao iniciar a produção para o mercado interno, desenvolveu ações de marketing. - registro e divulgação de marca própria.
<b>Capacidades:</b> Teece <i>et al.</i> , 1997.	<b>Posições:</b> - produzir calçados com valor acima da média do mercado. - a partir de 1994, passa a desenvolver modelos próprios, desvinculando-se de companhias de exportação, gradativamente. - localização geográfica favorece o desenvolvimento de capacidades relacionadas à fabricação de calçados de valor agregado mais elevado.	<b>Posições:</b> - atender pedidos dentro das especificações e preços oferecidos pelas companhias de exportação. - a partir de 2009, novas instalações na região e no Nordeste diversificaram o acesso a recursos relacionados à mão de obra, pela articulação de ações de gestão e planejamento.
	<b>Processos:</b> - produção em esteira, com capacidade de atender pedidos volumosos; - a empresa consolida o desenvolvimento de mocassins femininos; - boa reputação dos produtos.	<b>Processos:</b> - como a maioria das empresas do <i>cluster</i> trabalhava em linhas de produção, com capacidade de atender volumes, portanto sem diferencial perante as demais. - ao desenvolver sapatênis o aprendizado ocorre antes que os concorrentes, tornando vantagem competitiva, porém sujeitos à imitação.
	<b>Trajatória:</b> - a história da empresa, fundada em 1948, com tradição na produção de mocassins; - a comunidade também trazia conhecimentos adquiridos ao longo do tempo na fabricação de calçados; - diretor com boas conexões na indústria; - a empresa decide-se por romper com o modelo exportador vigente e passa a desenvolver produtos com a marca de seus clientes.	<b>Trajatória:</b> - A trajetória dos gestores, originados de companhias de exportação faziam compreender as operações o que facilitava a negociação com as companhias. - a não dependência de trajetória relacionada aos recursos humanos e história local, possibilitou a instalação de fábricas fora do estado; - pelo mesmo motivo, está viabilizando a produção fora do país; - a empresa decide-se por romper com o modelo exportador vigente e volta-se ao mercado interno, porém passa a gerar valor em sua marca West Coast.
<b>Competências:</b> Sanchez <i>et al.</i> (1996), Javidan (1998).	<b>Habilidade e desejo de investir:</b> - a empresa continuou expandindo-se, sempre na região de origem. - os gestores resolveram internalizar o desenvolvimento de produtos para reduzir custos de transação e aumentar a competitividade, além de minimizar riscos tecnológicos.	<b>Habilidade e desejo de investir:</b> - a empresa era nova e os gestores empreendedores, buscando sempre alternativas. - A pesquisa por produtos que fossem vanguarda mundialmente, trouxe vantagem competitiva no mercado interno que se consolidou e possibilitou o início da internacionalização de sua própria marca.
	<b>Dificuldade de imitação dos concorrentes:</b> - a localização geográfica favorecia uma diferenciação, em função da cultura arraigada na população, portanto com unicidade, vinculado à trajetória, difícil de ser copiado e por estar no local antes dos concorrentes. - reputação internacional na fabricação de mocassins femininos.	<b>Dificuldade de imitação dos concorrentes:</b> - na linha de calçados masculinos havia poucos competidores na região. A concorrência era em Franca onde poucas companhias tinham condições de acompanhar a produção. - a experiência dos gestores que carregava uma trajetória que facilitava negociar com companhias.
	<b>Habilidade dos competidores em desenvolver vantagens substitutas:</b> - o ingresso de produtos da China, no mercado global fez com que a empresa se	<b>Habilidade dos competidores em desenvolver vantagens substitutas:</b> produtos facilmente copiados o que colocava em risco a competência. A

	especializasse em linhas com mais valor agregado, os mocassins com tiras enfiadas.	empresa se volta ao mercado interno, investindo em marca própria.
<b>Recursos para Internacionalização</b>  <b>(Sharma &amp; Erramilli, 2004)</b>	<b>Envolvimento estratégico de recursos:</b> - Criado um departamento de desenvolvimento de produtos, com a contratação de profissionais capacitados na área técnica; - ampliação da estrutura produtiva na sua região; - não adota ações de marketing; - aumenta o vínculo com os recursos derivados do ambiente institucional do cluster, como o uso intensivo da mão de obra local e fornecimento de insumos na própria região.	<b>Envolvimento estratégico de recursos:</b> - Inicialmente volta-se ao mercado interno e consolida a marca West Coast; - contratação de profissionais para desenvolver linhas com perfil global, com intenção de voltar a exportar; - inicialmente, terceiriza quase que totalmente a produção; - ao agregar uma marca feminina, transfere a produção de calçados masculinos para o nordeste, de forma internalizada e passa a produzir, também dentro da empresa, a linha feminina; - em parceria com seus distribuidores, faz ações de marketing em alguns mercados, que envolvem desde material de ponto de venda como investimentos em anúncios em televisão e patrocínios; - reduz seu vínculo com recursos oriundos do ambiente institucional.
	<b>Informações e comunicação:</b> - as trocas de informação ocorrem nas visitas dos clientes à empresa para aprovar linhas; - informação sobre tendências são obtidas na internet e viagens para a Europa. - não há canais de comunicação com consumidores finais	<b>Informações e comunicação:</b> - Estabeleceu um departamento de marketing internacional para ampliar a comunicação com clientes e usuários finais; - Informação sobre tendências são obtidas na Europa, Estados Unidos e China.
	<b>Variabilidade e adaptação de produtos:</b> - Poucas adaptações, de acordo com solicitações de clientes.	<b>Variabilidade e adaptação de produtos:</b> - Poucas adaptações, de acordo com solicitações de clientes.
<b>Estratégias de inserção ao longo do Tempo</b>  <b>(Osland et al. 2001)</b>	<b>Controle:</b> - Atua com exportação direta; - ampliou o controle sobre as operações, sem mudar de modo de entrada; - 90% das exportações são com marca de terceiros	<b>Controle:</b> Atua com exportação direta: - ampliou o controle sobre as operações, sem mudar o modo de entrada; - 100% das exportações com marca própria
	<b>Recursos requeridos:</b> - necessitou internalizar o desenvolvimento de produtos; - maximização de recursos humanos em local onde obtém diferenciação	<b>Recursos requeridos:</b> - Para ingressar com sua marca em outros países tem feito parcerias com distribuidores; - já tinha o desenvolvimento de linhas próprias, porém necessitou completar seu portfólio; - para seguir competitivo no mercado europeu, necessitou produzir no Nordeste do Brasil; - Está em desenvolvimento a implantação de produção no Oriente para atender clientes europeus.
	<b>Risco Tecnológico:</b> - baixo risco pela dificuldade de imitação; - produto clássico que está no mercado há anos com poucas adaptações em cada coleção.	<b>Risco Tecnológico:</b> - alto nível de imitadores, necessitando constantemente alterar solados, estampas e modelos; - produto de moda, sujeito a alterações de maior impacto na configuração de recursos.

**Quadro 9: Recursos, Capacidades, Competências e Estratégias nos Dois Casos**

Fonte: o autor.

As informações entre os casos suscitam comparações. Embora tenham origem na mesma região, cada empresa tem sua trajetória particular, que ora acelera processos e ora os retarda, conforme já observado por Arthur (1989) e Mahoney (2000) ao referirem-se à dependência de trajetória. O vínculo com a comunidade e o conhecimento nela construído, que serviu como defesa na imitabilidade dos processos, também retardou ou inibiu, conforme o caso, uma transferência para regiões com custo de mão de obra mais atraentes. No caso do Grupo Priority, ao desenvolverem calçados masculinos numa região onde, historicamente, predominava a produção de calçados femininos, durante muitos anos foi um entrave, pois tinham que preparar seus colaboradores. No entanto, hoje, possibilita que seja analisada a possibilidade de produzir fora do Brasil, ficando a empresa apenas com o desenvolvimento de produto e gestão da marca.

Para que se possa continuar as comparações, no Quadro 5 são trazidos aspectos relacionados à inserção internacional, envolvendo as estratégias categorizadas por Root (1994). As descrições estão em forma resumida, uma vez que foram detalhadas na descrição dos casos nos dois itens anteriores.

<b>Dimensões (Root, 1994)</b>	<b>Wirth</b>	<b>Priority</b>
Tempo	Estratégica: longo prazo	Vendas: curto prazo
Mercado-alvo	Estratégica: análise prévia	Vendas: gradual
Objetivo	Estratégica: construir posição	Início, vendas; após, estratégica
Comprometimento de recursos	Moderadamente estratégica	Estratégico
Modo de entrada	Estratégico: exportação direta	Estratégico: exportação direta
Novos produtos	De venda: desenvolve e depois vende	De venda: desenvolve e depois vende
Adaptações	De venda: só quando exigidas	De venda: só quando exigidas
Canais	De venda: Sem esforço de controlar	De venda com viés estratégico: Sem esforço de controlar, porém com vários distribuidores regionais.
Preço	Estratégico: Determinado pela demanda	De vendas: definido a partir do mercado interno
Promoção	De venda: pelos intermediários	Estratégico: construído com clientes

**Quadro 10: Comparativo dos Casos Segundo as Dimensões de suas Estratégias de Internacionalização**  
 Fonte: o autor, baseado em Root (1994).

As duas empresas fazem parte de um mesmo ambiente industrial. O que para Porter (1986) indicaria comportamentos semelhantes, haja vista que se defrontam com forças semelhantes, resultou em estratégias diversas. Alinhando-se com Barney (1991) e Wernerfelt (1984), a heterogeneidade de seus recursos determinaram caminhos diferentes. Essas diferenças acabaram por refletirem-se na inserção internacional de ambas.

Em relação ao tempo, adotaram abordagens distintas. Esse fator está relacionado com a crise cambial de 1994/1998 que fez com que uma empresa (Wirth), com recursos disponíveis internalizasse o desenvolvimento de seus produtos e, com isso, pudesse planejar uma inserção internacional num horizonte de tempo mais distante. No caso do Grupo Priority, na época não dispo de tais recursos, redirecionou-se ao mercado interno. É relevante considerar que estratégias emergentes surgiram, como proposto por Mintzberg e Walters (1985). Num primeiro momento a Wirth planejou inserir-se no mercado interno e não obteve sucesso, porém outro recurso acabou por ser coordenado ao desenvolvimento de linhas: os relacionamentos. A entrada no mercado interno da Wirth acabou se dando, com maior ênfase,



sob marca de terceiros, em 2009, culminando com a produção de mais de 20% de sua produção dirigidas ao Brasil, em 2010. O Grupo Priority, após reunir recursos que envolveram um produto originado de pesquisa de mercado, quando surgiu a oportunidade de vender, em feiras, adotou a abordagem de internacionalização por vendas (Root, 1994).

No que tange a mercados-alvo, também assumiram, inicialmente, posições distintas. Através de seus contatos, a Wirth atingiu um mercado cobiçado, o europeu. O Grupo Priority, há mais tempo desvinculado do comércio internacional, necessitou ingressar gradativamente, respeitando proximidades geográficas e culturais. Mesmo na Europa, isso é evidente, pelo início da comercialização via Portugal. Ciente desta carência, o Grupo Priority investiu em recursos, trazendo profissionais que pudessem delinear estratégias de internacionalização mais complexas.

Quanto aos objetivos de internacionalização, novamente há disparidades. A Wirth procurou construir uma posição alicerçada em um produto no qual tinha um recurso intangível: a sua reputação. Já o Grupo Priority adotou numa estratégia de vendas, comercializando os mesmo produtos que vendia no mercado doméstico. A tendência a operações estratégicas é recente, no seu caso.

O grau de comprometimento de recursos para a inserção internacional possui diferenças, porém não tão distantes. Ambas atuam de maneira estratégica, criando condições para ter produtos adequados aos mercados. O que existe de diferente entre as empresas é o comprometimento em relação ao faturamento, que é inverso. A Wirth depende de 80% de suas vendas ao exterior, enquanto o mesmo percentual é a dependência do Grupo Priority em relação ao mercado interno.

Em relação ao modo de entrada há maior aproximação entre as empresas. Ambas atuam com exportações diretas. Nenhuma delas apresenta intenção de estabelecer-se fora do país para comercializar, galgando posições como delineado por Osland *et al.* (2001). No entanto, percebe-se que existem posições intermediárias que devem ser levadas em conta. Exportações diretas já existiam quando as empresas atuaram para atender o mercado americano através de companhias de exportação. As duas, cada uma no seu tempo e trilhando suas diferentes trajetórias, continuam exportando de maneira direta, porém com maiores níveis de controle, risco e comprometimento. Há, contudo, no caso do Grupo Priority uma

possibilidade de, em curto espaço de tempo, produzir alguns modelos no Oriente para atender um mercado onde tem tido dificuldade de competir em preços, a Europa.

A respeito do desenvolvimento de produtos, existe outro ponto de convergência. As empresas desenvolvem suas linhas a partir de estudos de tendências de mercado. No caso do Grupo Priority essa dimensão tende a ficar mais complexa, uma vez que passou a atuar tanto com calçados para homens como para mulheres.

O mesmo corre com adaptação de produtos. A partir do aprendizado que vão tendo pelo contato direto com os clientes criam alterações que viabilizem a comercialização em outros países. A Wirth comentou sobre a largura dos calçados na Rússia, enquanto o Grupo Priority introduz peles para tornar os calçados vendáveis no gélido inverno do norte da Europa.

Ambas as empresas atuam com abordagens mais próximas às de vendas no que se refere aos canais de distribuição. Porém, o Grupo Priority mostrou, pelas entrevistas, estar mais preocupado em qualificar e desenvolver ações em conjunto com seus distribuidores.

As estratégias de preço são distintas entre as duas empresas. Talvez pelo grau de envolvimento que cada uma tenha, acabou por assumir rotinas diferentes para formar preços. A Wirth atua estrategicamente, buscando o melhor preço possível nos mercados em que atua. Já o Grupo Priority formula preços a partir de uma conversão para a exportação, acentuando uma abordagem de vendas. Esta postura parece estar atrelada à relação distinta que há nas organizações entre mercado externo e interno.

No que se refere à promoção, não existe na Wirth ações que envolvam a divulgação de seus produtos ao consumidor, até porque atua com a marca de seus clientes. Já o Grupo Priority optou por um caminho diverso: produz sob sua marca. O investimento em marketing é acentuado e irreversível para manter-se em alguns mercados.

Percebe-se que ambas as empresas, ao desenvolverem seus produtos aumentaram a complexidade de suas comunicações (com clientes e fornecedores) e informações (tendências), em consonância do Sharma e Erramilli (2004). A diferença que predomina é a inserção da marca. Neste caso, o Grupo Priority ganhou acesso a informações de mercado e, por outro lado, necessitou internalizar recursos de gestão.

O capítulo final aprofunda as aproximações e os distanciamentos que as empresas apresentaram, comparando com o referencial teórico.

## 7 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo principal compreender como ocorre a reconfiguração de recursos em empresas de uma mesma indústria, no caso, a calçadista. A escolha de uma indústria madura, como é o caso, permitiu que se traçasse paralelos, ao longo do tempo, comparando o setor num todo e dois casos específicos, a Indústria de Calçados Wirth e o Grupo Priority, originalmente atuando como West Coast. Estas organizações reconfiguraram seus recursos, ao longo do tempo, segundo a RBV, e permitiram uma análise de como foram capazes de responder a um período crítico, em que a dependência de trajetória trouxe influências em suas estratégias internacionais.

Especificamente, buscou-se desenvolver um referencial teórico que estabelecesse relações entre os recursos envolvidos nas mudanças estratégicas de acesso a mercados internacionais. No intuito de mapear que mudanças mais impactaram na indústria e de que forma foram enfrentadas pelas organizações foi traçada uma linha de tempo em que se compara as estratégias adotadas diante dos acontecimentos que foram levantados no decorrer desta dissertação. Ainda, buscou-se identificar quais foram os recursos mobilizados, bem como os precedentes que permitiram tais reconfigurações. Por último, sugerir um modelo teórico que sirva de guia para futuras investigações sobre as conexões entre tais mudanças e a dependência de trajetória, que pode tanto acelerar como retardar reconfigurações.

Percebeu-se, durante o desenvolvimento deste trabalho que, diante de situações semelhantes decisões diferentes foram tomadas. Dentro do mesmo meio institucional e industrial, a configuração de recursos existentes provocou decisões diversas. Tais recursos, construídos ao longo do tempo, carregam, de forma intangível, dependência de decisões anteriores.

Ao longo desta dissertação percebeu-se que mesmo enfrentando um momento crítico relevante para toda a indústria, a crise cambial de 1994/1998, diferentes caminhos foram

tomados. A Wirth concentrou-se em um produto que era capaz de produzir com preços mais elevados e que seus concorrentes tinham dificuldades de imitação, o mocassim. Para isso, amparou-se na dependência de trajetória ancorada na capacidade de manuseio que está difundida na comunidade. Ainda, internalizou o desenvolvimento de quase a totalidade de seus produtos exportados, reduzindo custos e aumentando o controle nas operações. Já o Grupo Priority, mesmo instalado na mesma região, focou-se na produção de calçados de couro para homens, o que não o habilitou a extrair de seu meio uma capacidade distintiva. Por outro lado, veio construindo uma marca e uma reputação de produto, que aliou conhecimentos prévios de seus gestores, aprendizagem obtida no modelo anterior na gestão de processos, inovação em termos de trazer ao país um produto ainda em fase inicial na Europa e, nele, incorporar melhorias.

Embora não previsto inicialmente, alguns achados se revelaram merecedores de maiores investigações. A Wirth, empresa mais antiga e produtora de calçados mais conservadores, inseriu-se tardiamente no mercado global. Fundada em 1948, apenas em 1971 passou a exportar. Abriu mão de sua marca de ações de marketing. Já o Grupo Priority, foi fundada para produzir para companhias de exportação, caracterizando-se como um novo empreendimento internacional, na época. No entanto, diante do momento crítico, de 1994/1998, foi forçada a abdicar do mercado externo e construir recursos e capacidade que permitissem seu retorno à esfera global.

Outro ponto a ser analisado é a questão estratégica pela ótica de Mintzberg (1978; 1987). O Grupo Priority desenvolve planejamento estratégico formal e pauta suas ações por objetivos traçados num horizonte de tempo. Já, a Wirth, responde a situações de forma menos formal, porém com um planejamento que é construído a partir de relacionamentos institucionais, via ABICALÇADOS e pela percepção de seus gestores em horizontes menos elásticos. A influência dessas formas de planejar merece maiores investigações, em relação à inserção internacional.

Fatores históricos contribuíram para entender a construção de recursos. A Indústria de Calçados Wirth, por exemplo, uma das maiores exportadoras de calçados do país, ao iniciar suas exportações, em 1971, possuía recursos relevantes: capacidade de produção superior a 1.500 pares ao dia, histórico na produção de calçados clássicos, principalmente mocassins, cuja produção estava disseminada na comunidade através da distribuição de lotes de produção pelos ateliers. Além disso, vendia no mercado interno com sua marca própria. Ao

seguir um caminho que a indústria tomou, a inserção internacional através da comercialização de calçados para agentes americanos, cujos modelos e marcas os compradores eram os detentores, abriu mão de, no mínimo, duas capacidades: desenvolver seus próprios produtos e de comercializá-los com suas estrutura de vendas no mercado interno. Esta decisão se tornou um fato importante para a organização e gerou uma dependência de trajetória, por ser de difícil alteração e impor que outras decisões se subordinassem a esta.

A Wirth, durante os oito primeiros anos de exportação, seguiu o padrão da indústria. Porém, de forma aleatória, um fato que diz respeito somente à organização (sem relação com o ambiente industrial ou institucional) alterou sua trajetória: um agente holandês abriu oportunidade para a empresa vender na Europa, reduzindo sua dependência ao mercado americano. Embora isto não tenha se refletido em maiores reconfigurações de recursos, propiciou que a empresa atendesse mercados mais sofisticados e com melhor preço. Fatos não planejados, no entanto, não se configuram como fruto do acaso. Ao contrário, a capacidade empreendedora dos gestores em entender o acontecimento como uma possível oportunidade faz parte de um nível de competências elevado. “A competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (Zarifian, 2001, p.68). Ainda ao nível do indivíduo, no caso o gestor, Le Boterf (2003) acrescenta ainda que, para haver competência, é necessária a presença de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais).

Ainda no caso Wirth, no início dos anos '90, os gestores observaram que havia mudanças relevantes ocorrendo no cenário global, com a inserção de países como a China, Vietnã e Indonésia na produção mundial de calçados. Antes mesmo que a crise cambial de 1994/1998 representasse seu maior desafio, iniciou um caminho de retomada de uma capacidade específica: o desenvolvimento de seus produtos. Aos poucos passou a impor a seus clientes os produtos que eram por ela desenhados e que valorizavam um dos recursos mais significativos que dispunha: a mão de obra qualificada de sua região. Contrariando as influências industriais e institucionais, ou seja, a transferência da produção para regiões que ofereciam benefícios fiscais, como o Nordeste, ampliou seu parque produtivo.

No começo dos anos 2000, a Wirth tentou resgatar outra capacidade que abrisse mão ao ingressar no circuito internacional de produção calçadista: a capacidade de comercialização. Percebeu que esta capacidade havia se deteriorado. No mercado interno, o produto que melhor a representava e que tinha valor pela diferenciação, os mocassins com tiras trançadas

no cabedal não eram atraentes. Apesar de ser uma das maiores produtoras de calçados do país, não tinha reputação no mercado interno. A construção da reputação está ligada ao fator tempo (Dierickx & Cool, 1989); uma vez que a empresa se ausentou do mercado externo, deteriorou este recurso num mercado, enquanto consolidava em outro. Assim, sem capacidade de inserir sua marca, acabou por ampliar suas vendas a outras já reconhecidas mundialmente, aproveitando a reputação que lhe era dada pelo produto e não por seu nome. Desta maneira, adotando uma estratégia deliberada, acabou por obter resultados numa estratégia que emergiu durante o processo. A sua inserção no mercado interno só veio a ocorrer em 2009, com a produção para uma renomada marca nacional, a *Schutz*.

Percebe-se, no caso da Wirth, que a dependência de trajetória ligada à decisão de produzir para o exterior, em 1971, limitou decisões futuras, como a de vender sob sua própria marca. Por outro lado, a mesma decisão, associada a fatos não previstos, como o ingresso no mercado europeu, lhe permitiu subir no preço médio de suas exportações acima dos fabricantes nacionais e regionais. Esta dependência de trajetória pesa sobre decisões que a empresa toma e desafiam os gestores a cada decisão que tomam, de maneira alinhada com Arthur (1989) e Mahoney (2000). A combinação de fatos e decisões, ao longo do tempo, lhe trouxeram características singulares, como a de ser uma grande exportadora de calçados (segundo os dirigentes, uma das maiores do Brasil), ao mesmo tempo em que tem seus preços acima da média, desenvolvendo produtos com características artesanais de difícil replicação fora do Brasil.

O Grupo Priority, nascido a dez quilômetros de distância da Wirth, experimentou caminhos diferentes. Em primeiro lugar, surgiu para exportar. Mesmo assim, fez questão de, desde o início, desenvolver uma marca própria ao mercado interno. Esta marca, idealizada pelos fundadores, já previa um nicho de mercado a atender. Quando em 1994 defrontou-se com a crise cambial, obrigou-se a abandonar as exportações sob marca de terceiros para o mercado americano, como era o padrão da indústria. Sem amarras em sua trajetória, aproveitou-se do espaço construído no mercado doméstico e mudou seu foco comercial. Através do caráter empreendedor de seus gestores, buscou um produto que tivesse características de produto global para completar sua linha.

Nesta decisão, observa-se uma dependência de trajetória arraigada no histórico profissional dos seus fundadores, experientes no mercado internacional. O produto vendeu satisfatoriamente no mercado interno e abriu espaço para vendas nos países da América do

Sul. Gradativamente, a empresa foi expandindo suas vendas, foi aprendendo com esses passos e chegou em 2011, apenas sete anos após retomar as exportações, em setenta países. Nestes destinos, construiu relacionamento com seus agentes e tem ações de marketing que lhe asseguram maior controle sobre as operações.

Paralelamente, as influências da indústria e do meio institucional se fizeram presentes ao longo do tempo. No entanto, nem sempre pode usufruir de oportunidades devido a limitações de recursos. Assim, não seguiu a primeira onda de expansão da indústria para o Nordeste. Somente após perceber que havia recursos relacionados à qualidade da mão de obra e de suprimentos decidiu-se por instalar unidades em Sergipe. Esta decisão, no entanto, parece ter sido tomada em resposta a riscos de mercado. Seu preço médio vinha reduzindo a vantagem que possuía dentro da indústria e estava ameaçada por competidores orientais na Europa. A estratégia adotada foi de diversificar produtos, porém detendo marca. Assim, adquiriu a marca Cravo & Canela. Esta decisão, no entanto, acarretou outras. Necessitou internalizar a produção para ter maior controle sobre a qualidade dos produtos. Esta decisão, também está vinculada a questões relacionadas à indústria: o movimento de grandes exportadores para outros países disponibilizou mão de obra e estruturas prontas para produzir.

Outro elemento institucional tem contribuído na expansão de vendas do Grupo Priority. As feiras promovidas pela ApexBrasil tem rendido vendas no Oriente Médio, com baixo custo de promoção internacional. Para Peng *et al.* (2009), em países emergentes, a carga de fatores institucionais na internacionalização de empresas merece maiores investigações. O dinamismo que move os dirigentes está fazendo a empresa alterar suas estratégias de produção para o mercado internacional de forma mais acentuada. A empresa está iniciando um processo de desenvolver fornecedores no Oriente para atender clientes na Europa, assumindo riscos de transferência tecnológica e perda de controle sobre operações.

Para que fosse possível desenvolver este levantamento, que mapeou acontecimentos e os relacionou com decisões tomadas, foi necessário desenvolver entrevistas em profundidade. Todavia, antes que se fosse a campo munido do referencial teórico, se buscou aprofundar o entendimento das transformações na indústria através de entrevistas com três profissionais que não estivessem ligados às empresas. Buscava-se a isenção das respostas para melhor identificar momentos determinantes para a indústria calçadista do Rio Grande do Sul e, pela sua representatividade, do Brasil, como descrito no Capítulo 3.

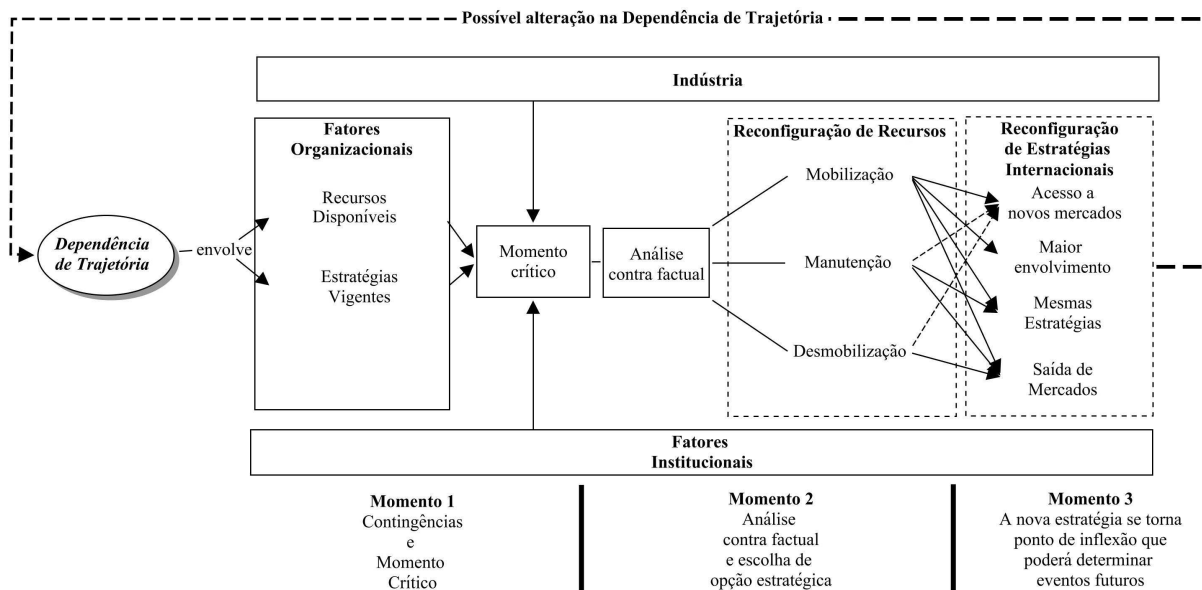


A partir dos resultados colhidos, algumas contribuições foram identificadas e passam a ser apresentadas. Dentro do objetivo deste trabalho, as contribuições teóricas e de gestão são trazidas à parte.

### ***7.1 Contribuições Acadêmicas do Estudo***

O modelo proposto na introdução é fruto da confrontação entre teoria e ambiente empírico. Procura estabelecer conexões teóricas entre os mecanismos que promovam ou que retardem a reconfiguração de recursos para a internacionalização. Observou-se que, em negócios internacionais relacionados a países como o Brasil, fortemente envolvido em questões institucionais, seria importante que se trouxesse o tripé estratégico de Peng (2002) bem como estudos que o relacionassem ao ambiente competitivo global (Peng *et al.*, 2009; Boehe *et al.*, 2010), para melhor entender como as reconfigurações de recursos e de estratégias se dão no mercado internacional. Assim, além de apoiar-se na visão baseada na indústria e na visão baseada em recursos, buscou-se entender como a visão baseada nas instituições poderia contribuir para analisar a indústria calçadista e as transformações que esteve sujeita nas últimas décadas.

Assim, ao cabo da apresentação dos casos e feita a conexão com a teoria, o modelo proposto inicialmente precisou de ajustes, conforme Figura 18.



**Figura 18: Proposta de Modelo Teórico sobre Configuração de Estratégias de Internacionalização perante a Dependência de Trajetória**

Fonte: o autor.

De acordo com Nelson e Winter (2002), a história importa. No modelo proposto, a dependência de trajetória anterior envolve a configuração existente de recursos, capacidades e competências da organização. Em determinado momento (Momento 1), o gestor depara-se com algo que não planejava, que pode ter se originado dentro da empresa, nos recursos dos quais ela depende, no ambiente industrial, em conjunturas institucionais ou na combinação desses elementos. Num segundo momento (Momento 2), reunidas as informações possíveis, o gestor avalia o contexto através de uma análise contra factual. As reações possíveis estão dentro dos limites da empresa. Portanto ele poderá organizar uma reconfiguração de seus recursos. Ele poderá mobilizá-los, mantê-los ou, até mesmo desfazer-se deles. Essas mudanças podem ocasionar diferentes estratégias que não se conjugam separadamente (Momento 3), podendo provocar reconfigurações de toda ordem:

a) *reconfiguração*: em relação aos mercados que tem acesso, poderá gerar possibilidades de acesso a mercados antes não acessíveis; poderá aumentar seu envolvimento, avançando em modos de entrada, conforme proposição de Root (1994) e Osland *et al.* (2001), aumentando o grau de complexidade de suas estratégias (Garrido *et al.* 2006); poderá reforçar estratégias, mantendo-as com maior segurança; e ainda retirar-se de mercados que possam ter deixado de serem relevantes dado o envolvimento dos novos recursos que passou a dispor;

b) *manutenção*: a manutenção e recursos não permite o acesso deliberado a outros mercados, bem como limita o envolvimento em suas estratégias internacionais. Dependendo de oscilações ocorridas no ambiente externo, poderá manter estratégias ou ainda optar por retirar-se do mercado. Somente nesta situação poderá buscar mercados alternativos. Por este motivo, a linha na proposta de modelo é tracejada.

c) *desmobilização*: neste caso, aumenta a possibilidade de a organização ter que deixar algum mercado, pois se torna mais vulnerável às ações dos competidores. No entanto, pode redirecionar os recursos que sobram para atuar em mercados onde existam vantagens em relação aos concorrentes. Novamente, a representação traz uma linha tracejada, pois a entrada em novos mercados depende de recursos remanescentes, que estavam destinados a outros.

Seja qual for a reconfiguração de recursos, poderá ocorrer mudanças de rumo. Decisões futuras estarão vinculadas a este movimento. Através dessa percepção de que fatores institucionais intervêm na reconfiguração de recursos foi trazido um ponto em comum entre a RBV e a visão baseada nas instituições para apoiar as análises: a dependência de trajetória. Este elemento permitiu que se entendesse porque certas decisões são tomadas, contrariando a perspectiva econômica. A partir da percepção de Mahoney (2000) de que a dependência de trajetória é um vínculo com decisões passadas de difícil desenlace, procurou-se identificar quais teriam sido as decisões subordinadas às demais e até que ponto continuaram prevalecendo. Segundo o autor, existem fatores que não são explicados que acabam por interferir nas decisões dos gestores. Por este motivo, os quadros que englobam a reconfiguração de recursos, bem como a Reconfiguração de Estratégias Internacionais foram desenhados em linhas tracejadas, uma vez que há um grau de subjetividade nas decisões, associada à racionalidade limitada de quem decide, em conformidade com Simon (1970).

Os quadros que indicam a Indústria e o Fatos Institucionais foram propositadamente estendidos, pois representam uma dinâmica que constantemente interfere nas decisões tomadas pelo gestor.

No caso da indústria calçadista, especialmente no caso da Indústria de Calçados Wirth ficou notório que dois pontos, interrelacionados, surgiram como âncoras na reconfiguração de seus recursos: a escolha da produção de mocassins, anterior ao processo de internacionalização e o vínculo à mão de obra da região, que oferece um diferencial de difícil replicação por concorrentes. No entanto é importante que se distinga o que é uma dependência

de trajetória forjada por uma decisão no passado e o que é um recurso historicamente disponível. A herança cultural alemã e a produção de calçados numa cidade de pequeno porte é um recurso. Mas, aproveitar o recurso é uma decisão estratégica, que esteve ao alcance de outras empresas o que se revela uma capacidade. Sendo a opção por mocassins um decisão ocorrida antes mesmo de 1970, quando as exportações tiveram início, foi estratégico, também, tentar carrear os pedidos das companhias de exportação para essa linha. Assim, o conhecimento ficou retido e foi articulado com a capacidade de gestão para tornar a empresa uma referência mundial nesta linha de calçados, mesmo produzindo com marca de terceiros.

Ao que parece, a decisão de exportar da Wirth, em 1971, também gerou uma dependência de trajetória paralela. Ao abrir mão da comercialização, a empresa se desfez de uma capacidade, vender produtos com seu nome. É relevante que se observe que a reputação não foi construída sob uma marca, mas, sim, na qualidade do produto e na capacidade de produzi-lo em grandes volumes, paradoxalmente, de maneira artesanal, à semelhança das proposições de Dierickx e Cool (1989). Assim, quando a empresa resolveu cortar um nível de intermediação para melhorar seus custos de transação, constatou ser dependente de sua trajetória, pois necessitava de marcas de terceiros para sua reputação ser legitimada. O não ingresso no mercado interno, na primeira tentativa, pode ser explicado pela mesma premissa, tanto é que só foi possível conquistar volumes de vendas quando se utilizou de uma marca com reputação no mercado interno, a *Schutz*.

O Grupo Priority, por ter se constituído mais recentemente, tem vínculos com a dependência de trajetória de seus gestores, trazendo outra dimensão para os estudos, de maneira similar ao que foi mencionando por Vasconcellos *et al.* (2011). Primeiramente, recém-inaugurada, voltou-se para o modelo exportador e permaneceu dependente até que rompeu com sua trajetória e dirigiu-se ao mercado interno. Porém, o caráter de reforço apontado por Mahoney (2000) e Hoff (2011) contribuiu para a empresa retornar ao mercado externo anos depois. Isso é evidente pela busca que se deu por um produto que tivesse apelo comercial global. Assim a empresa experimentou um retorno à condição de exportadora, atraída por uma dependência de trajetória relacionada com o perfil de seus sócios-fundadores.

Outra questão que merece estudos mais aprofundados é a aprendizagem. Aprender como inserir-se em mercados e como lidar com seus recursos, embora tratado superficialmente pela escola Nórdica e pela Escola de Uppsala, ainda merece maiores investigações, como proposto por Calixto, Souza, Vasconcellos e Garrido (2012). A indústria

calçadista, reconhecidamente uma das precursoras das exportações de manufaturados de um país em desenvolvimento, é suficientemente madura para poder explicar como o aprendizado se dá nos processos de internacionalização.

Em síntese, esse estudo procurou analisar seis aspectos nos dois casos e traçar pontos de tangência ou distanciamento entre eles: forças de mercado, ambiente institucional, configuração de recursos, recursos para internacionalização, dependência de trajetória e reconfigurações de estratégias internacionais.

As forças de mercado referem-se ao poder da indústria como determinante nas opções estratégicas dos gestores. Mesmo que não fosse o foco deste estudo, entender como as forças se movimentam era necessário para compreender as respostas que os gestores têm dado ao longo do tempo.

O ambiente institucional permeou todo o trabalho e confirma a perspectiva de Peng *et al.* (2008) e Boehe *et al.* (2010), de que fatores institucionais merecem ser considerados com maior ênfase ao se avaliar estratégias em países emergentes. Ao analisar uma indústria fortemente arraigada num *cluster*, fatores institucionais afloraram, permitindo que se entendessem questões relacionadas ao isomorfismo em contra partida a constante busca da diferenciação. Neste tema, a dependência de trajetória mostrou-se relevante para explicar determinados movimentos adotados pelos gestores ao longo de suas histórias. Uma contribuição acadêmica relevante é tentar entender o que auxilia o gestor a decidir-se por uma mudança de trajetória diante de diversas alternativas, o que se configura como um ponto de investigação apontado por Mahoney (2000). Esse estudo revela que, antes de tudo, o gestor analisa o que tem de recursos e quais necessita internalizar. Uma pressão por preços no mercado mundial pode redundar em decisões que alteram a rota da empresa que repercute na reconfiguração de recursos, ou ainda, conforme Jarzabkowski (2002), eventos que ancoraram a trajetória e que tornaram a configuração de recursos dele dependente, podem retardar outras mudanças, ao que Mahoney (2000) define como sequência de reforço, ou até mesmo barrá-las, conforme Arthur (1989).

Ao analisar a configuração de recursos, procurou-se entender as empresas num todo e identificar o que lhes traz diferenciação em relação a seus concorrentes locais ou internacionais. Tomou-se como âncora a Visão Baseada em Recursos, em que os atributos de raridade, valor, imitabilidade e dificuldade de substituição foram investigados.

De forma específica, procurou-se levantar que recursos possibilitavam uma melhor adequação das empresas à exigência da competitividade global e como eles eram reconfigurados. Em consonância com Peng *et al.* (2008), estratégias locais já não podem ser alteradas sem uma leitura dos movimentos globais. Assim, a reconfiguração de recursos para a internacionalização está, cada vez mais, sintonizada com adaptações a circunstâncias locais e de mercado interno. Nos casos estudados, isto fica mais claro no reposicionamento do Grupo Priority. Ao ver seu preço médio cair em relação ao mercado local, transferiu grande parte de sua produção para o Nordeste do país. Ao fazer isso, facilitou o acesso ao emergente mercado daquela região, como relatado por RS. O investimento em marketing internacional, determinante nas vendas ao exterior do Grupo Priority, não são relevantes no caso da Wirth, que opta em usar canais de marketing de seus clientes. Em comum, o foco no investimento em inovação, através da melhora dos processos produtivos e no desenvolvimento de linhas que atendam, cada vez mais, um cliente global.

No que tange à dependência de trajetória, percebeu-se que a influência de decisões passadas está presente nas decisões que estão sendo tomadas e, a não ser que o gestor resolva optar por mudanças mais substanciais, podem continuar a interferir em decisões futuras, tanto acelerando como retardando reconfigurações de recursos, que vão definir as estratégias internacionais no futuro. No Caso da Wirth, a dependência de trajetória atuou de forma positiva na definição do produto que seria o carro-chefe das coleções desenvolvidas dentro da empresa. Por outro lado, a decisão de abandonar o mercado interno, nos primeiros anos da década de '70, inibiu avanços em suas estratégias internacionais. A lacuna de capacidade de gerir o próprio marketing não permitiu o surgimento de uma reputação de produto ao consumidor. No entanto, a empresa pôde consolidar a reputação do tipo de produto em que se especializou. A opção, no passado, de atuar com o mercado europeu também pode ter contribuído no avanço a novos mercados na última década.

No caso do Grupo Priority, a dependência de trajetória parece estar mais atrelada à capacidade empreendedora de seus gestores. A experiência profissional individual embebeu a organização de capacidades que a permitiram acessar mercados com rapidez, assim que teve acesso a um produto com “apelo global”, utilizando-se do termo citado pelos entrevistados.

A inserção internacional repercute estratégias internacionais e modos de entrada. Este tema, frequentemente atrai controvérsias, confundindo-se com a inserção inicial no comércio exterior (Garrido *et al.*, 2006). Modos de entrada, no entanto, referem-se a

estratégias adotadas para posicionar-se em mercados estrangeiros, com diferentes graus de investimento, controle e assunção de riscos. Numa indústria fortemente internacionalizada como a calçadista do Rio Grande do Sul, o mais relevante era entender como as estratégias de alteraram ao longo do tempo. Percebeu-se que as tipologias correntes, como de Osland *et al.* (2001) e Root (1994) merecem ser mais detalhadas, no que o quadro comparativo proposto por Garrido *et al.* (2006) contribuiu por tratar de diversos aspectos em relação ao nível de complexidade. No caso estudado, na percepção de Osland *et al.* (2001) as empresas teriam permanecido numa situação aparentemente estática. No entanto, ao avaliar o quanto complexa foram as suas mobilizações de recursos e alterações no grau de envolvimento, percebeu-se mudanças relevantes em suas estratégias dirigidas ao mercado externo.

## ***7.2 Contribuições Gerenciais do Estudo***

Este estudo originou-se de uma demanda institucional. A FAPERGS (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul), tendo como objetivo fomentar a pesquisa e tendo como atribuição “promover a inovação tecnológica do setor produtivo, o intercâmbio e a divulgação científica, tecnológica e cultural; estimular a formação de recursos humanos, o fortalecimento e a expansão da infraestrutura de pesquisa no Estado” (FAPERGS, 2011) envolve a aproximação entre estudos acadêmicos e gerenciais. Neste sentido, propõe que fatos sejam aprofundadamente estudados para responder a demandas futuras. Assim, este estudo contribui em vários espaços gerenciais.

Em relação ao governo, pode contribuir em diversos aspectos: na reorganização de papéis de agências de fomento à exportação, tanto estaduais como nacionais; na adequação das prefeituras de regiões em que movimentos globais da economia afetam sua estrutura de arrecadação; na orientação para formação profissional; em projetos de geração de empregos, que podem contribuir no desenvolvimento de agendas que permitam aperfeiçoamento técnico de seus cidadãos.

Ainda em relação a ações de governo, neste trabalho ficou clara a importância dos recursos tecnológicos, que somente podem ser aproveitados em sua totalidade, havendo mão de obra preparada. Além disso, a promoção de missões de negócios que corroborem num melhor entendimento dos movimentos globais de determinadas indústrias, como o caso da

indústria calçadista, que constantemente busca recursos para produzir com melhores ganhos, podem alicerçar-se nos estudos das variáveis organizacionais, institucionais e industriais.

Em termos de indústria, a exemplo da calçadista, esse trabalho pode responder a questões de outras, também globalizadas e amadurecidas, como a produção de móveis, bebidas e o setor metal-mecânico. A inserção de novos *players* globais se dá em todas as áreas e desenvolver recursos que possibilitem barrar concorrentes mundiais em determinados mercados estratégicos e, até mesmo, locais, contribui para que as indústrias permaneçam competitivas. Além disso, entender como outras indústrias passam a competir por recursos específicos foi uma contribuição deste trabalho. A produção de calçados, que caracteriza o *cluster* calçadista do Vale do Sinos, por exemplo, é ameaçada pela indústria automobilística global em seu insumo de maior importância e de distinção perante os concorrentes globais, o couro. Também é desafiada por outras indústrias que competem pela mão de obra em situações em que o aquecimento econômico permite, no mercado de trabalho, um estágio próximo ao pleno-emprego e se torna um desafio aos gestores.

Em termos setoriais, manter os associados das entidades informados sobre a dinâmica que envolve o setor e como os recursos tendem a necessitar de reconfiguração, também é uma entrega que este estudo proporciona. As leituras feitas pelos entrevistados externos e internos às duas empresas investigadas denotam que as decisões que mais influenciaram os destinos das empresas vieram do entendimento do cenário. Isso envolveu a internalização do desenvolvimento do produto, sem a intenção de fechar canais de comercialização, como ocorreu com a Wirth, ou com a necessidade de transferir produção para o Nordeste assim que foi percebido haver condições de suprimento na região. Ambas as empresas tem diretores participantes na ABICALÇADOS, o que deve ter contribuído na percepção dos fatos que poderiam interferir em suas empresas.

Para as empresas o modelo proposto neste estudo, invoca ações a serem adotadas. Entender em que ponto a empresa está subordinada a alguma decisão anterior a qual passa a depender (dependência de trajetória) pode auxiliar os gestores a tomar decisões em momentos críticos, auxiliando-os a responder com a melhor estratégia. Embora recursos sejam constantemente reconfigurados, nem sempre há o rompimento em relação a decisões anteriores, fazendo com que os resultados que buscam estejam atrelados ao passado. No caso do Grupo Priority, por exemplo, a produção dos *sapatênis* parece ter sido fundamental em sua



trajetória, no entanto não seria possível se em determinado momento a empresa não tivesse rompido com o modelo dominante de exportação que existia no Vale do Sinos.

Num aspecto que engloba tanto governo, entidades, indústria e empresas, a análise de fatores institucionais é uma contribuição deste estudo. Ao envolverem-se com mercados distintos, essas esferas de gestão acabam por vincularem-se a ambientes institucionais aos quais não estão habituados a operar. Mais do que culturas, há elementos que devem ser investigados durante as tomadas de decisão. Um deles é o isomorfismo. A tendência natural de agir de maneira semelhante num mesmo ambiente, ao mesmo tempo em que permite proteção ao risco, inibe movimentos que acentuam vantagens competitivas sustentáveis.

Nos casos estudados, ao longo do tempo houve mudanças mais emblemáticas nas estratégicas, com menores alterações nos modos de entrada. Nem sempre esses movimentos alteram definitivamente a trajetória da organização. A Wirth, em 1993, ao tentar ingressar no mercado interno provocou mudanças em seus recursos, por ter que desenvolver seus próprios modelos. Embora a reconfiguração tenha ocorrido, o ingresso no mercado doméstico foi comprometido pela falta de recursos relacionados à comercialização, a leitura equivocada sobre o interesse em seus produtos pelo consumidor local, mais de vinte anos após ter se retirado do mercado e a reputação da marca dentro do país. Por outro lado, esta mesma reconfiguração fez com que a empresa se capacitasse para oferecer linhas próprias aos importadores. A empresa, que dependia de uma trajetória relacionada ao desenvolvimento de produtos para ingressar em qualquer mercado, alterou seu caminho e, ao cabo de dez anos, alterou os destinos de 19 para 52 diferentes países, sem depender do desenvolvimento de coleções de terceiros.

Mesmo que isto signifique uma alteração na dependência de trajetória, percebe-se que alguns pontos persistem limitando a empresa. Ela não consegue expandir mercados por ação própria. Ela depende que sua rede de relacionamentos (clientes, fornecedores e competidores) lhe recomende. Também está limitada ao espaço geográfico onde foi fundada. A empresa, ao depender do ambiente onde uma de suas capacidades mais preciosas, a confecção de cabedais trançados pela comunidade, não consegue replicar o modelo em outras regiões e deixa de aproveitar uma possível redução de custos de transação, caso se transferisse ao Nordeste ou para outro país de custos mais em conta.

Com o Grupo Priority, com uma história mais recente, a dependência de trajetória tem contornos diferentes. A empresa, através de um planejamento mais formalizado, tem traçado estratégias de longo prazo com sucesso. A trajetória dos gestores combinada com espírito empreendedor, a induziu a exportar desde sua fundação. Ao migrar para o mercado interno, a trajetória foi interrompida, mas não definitivamente. Ao surgir a oportunidade, voltou a exportar, porém com estratégias diferentes. É relevante observar que, ao constituir a empresa foi definida uma marca com o intuito de causar uma percepção de produto internacional. O registro da marca foi feito a partir de uma decisão que veio a refletir-se em suas estratégias futuras até os dias de hoje. Outra decisão estratégica que implica em dependência de trajetória foi tomada recentemente. Ao adquirir uma marca de calçados femininos, a empresa precisou internalizar a produção, alterando seu quadro de colaboradores de 400 empregados, em 2009, para 1.350, em 2011. Trouxe, também, gestores especializados em internacionalização de marcas. A profissionalização da gestão tende a minimizar efeitos negativos da dependência de trajetória da organização.

O modelo proposto foi apresentado, buscando enquadrar não somente os dois casos estudados, mas proporcionar uma análise ampliada sobre estratégia. Ao propor um modelo que integrasse a configuração de recursos, com base em Barney (1991; 1995), Javidan (1998) e Mills *et al.* (2003) com negócios Internacionais voltados às alterações estratégicas nos modos de entrada, baseados em Root (1994) e Garrido *et al.* (2006), amparados pelo tripé estratégico de Peng (2002), com foco na dependência de trajetória (Mahoney, 2000; Vasconcellos *et al.*, 2011), buscou-se suprir, em parte, algumas lacunas teóricas apontadas por alguns estudiosos. Para Foss (1997) a dependência de trajetória é um vasto ramo a se pesquisar; para Mahoney (2000) não são bem explicadas as motivações que levam os gestores a tomar determinadas decisões que implicam em alterações substanciais nas organizações.

Neste modelo proposto buscou-se entender o que influencia o gestor e quais mobilizações em recursos refletem em diferentes estratégias de inserção internacional. Percebeu-se que o gestor, em primeiro lugar, avalia a disponibilidade de recursos e a possibilidade de reconfigurá-los. Então, analisa fatores externos que envolvem a indústria e as instituições. Ao nível institucional, principalmente em se tratando de negócios internacionais, o gestor necessita analisar ambientes diferentes daquele onde ele está inserido fisicamente. A percepção de Peng *et al.* (2008) de que cada vez mais o ambiente institucional de outros países interferem nas decisões estratégicas das organizações contribuem para tornar o modelo proposto viável para maiores estudos e avanços.

### ***7.3 Limitações do Estudo***

Seja qual for a pesquisa, decisões feitas pelo pesquisador acabam por limitá-la. A escolha da indústria a ser investigada, a quantidade de empresas objeto do estudo de caso, a metodologia adotada, o referencial teórico que embasa são, todos, e não só eles, elementos limitadores. Assim, esclarecer quais foram as limitações e o que as motivaram pode vir a contribuir em futuros estudos.

A toda escolha há a rejeição de alternativas. Isso remete ao conceito de dependência de trajetória, que também aparece na pesquisa. Ao ser desenvolvida no Vale do Sinos, numa universidade fortemente enraizada na região, a UNISINOS, este estudo voltou-se a uma indústria que já vem sendo estudada há mais tempo. Isso possibilitou um apanhado histórico relevante que serviu para desenhar uma linha do tempo que refletisse decisões tomadas em vários níveis. A escolha por fazer a pesquisa numa indústria única está ligada, também, à quantidade e à qualidade das informações que já possuem registro acadêmico e setorial. E ainda, o acesso às empresas e pessoas ligadas à indústria sem que tivessem vínculo com os dois casos estudados, contribuiu para o aprofundamento na indústria calçadista.

A quantidade de empresas estudadas está relacionada ao grau de profundidade que se buscava aliada ao tempo de entrega da pesquisa. Os dados deveriam ser checados com fontes secundárias, o que poderia gerar um *corpus* de pesquisa além do necessário e sujeito a análises mais superficiais.

A metodologia adotada, com dois casos estudados e três entrevistas semiestruturadas em cada uma delas, somadas a três entrevistas com profissionais não vinculados às organizações e com historicidades no ambiente, é fator limitador da pesquisa. Porém em função de se tratar de um estudo transversal, que analisa fatos históricos, era fundamental que os entrevistados tivessem laços históricos representativos com as organizações. Também, deveria haver similaridades entre os perfis nos dois casos, por isso optou-se por dois diretores, dois técnicos em desenvolvimento de produtos, além de um gestor financeiro e outro comercial, no caso das empresas. Do meio externo, buscou-se também um perfil ampliado, através de pesquisas com três profissionais que atuaram em diversas organizações, focados na comercialização, gestão e desenvolvimento técnico. Estes perfis foram alinhados ao que Barney (1991) identificou como dimensões de recursos: físicos, humanos e organizacionais.

O referencial teórico que embasa este trabalho foi fundamentado na análise da configuração de recursos. No entanto, foi necessário buscar fontes alternativas que pudessem melhor responder aos fatos levantados. Assim, se fez necessário que se analisasse, também a posição dentro da indústria, utilizando-se uma visão porteriana sobre forças que envolvem a organização. Também, circunstâncias institucionais tiveram que ser avaliadas mediante a análise bibliográfica de elementos deste campo, uma vez que a dependência de trajetória emergiu durante a primeira fase de estruturação da fundamentação teórica. Contudo, esses dois elementos, análise pela visão da indústria e pela visão das instituições não foram o foco do trabalho; apenas serviram para dar suporte à questão principal que envolvia a reconfiguração de recursos para alterar estratégias de internacionalização.

#### ***7.4 Indicações de Pesquisas Futuras***

A partir das conclusões trazidas e, inclusive, das limitações apresentadas, alguns caminhos podem auxiliar no entendimento de como ocorre a reconfiguração de estratégias que visam mercados internacionais:

a) Aplicar a pesquisa em outras indústrias ou em outras regiões. Existem outras indústrias maduras que passam por desafios semelhantes e que tem obtido resultados diferentes, ora se tornando mais competitivas ora se voltando fortemente ao mercado interno, sujeitando-se em trazer a competição para seu próprio campo;

b) Desenvolver pesquisas em indústrias menos maduras, sujeitas a movimentos de consolidação. É possível que em áreas, como na Tecnologia da Informação ou na agroindústria voltada ao mercado externo, respostas semelhantes, complementares ou, até mesmo, divergentes sejam obtidas e que venham, de alguma maneira, melhor interpretar os resultados obtidos neste estudo;

c) utilizar pesquisas quantitativas poderia contribuir no avanço sobre estudos de mobilização de recursos que buscam mercados internacionais. Há um grande número de empresas atuantes no comércio exterior na indústria calçadista, o que poderia configurar estudos mais abrangentes, que poderiam ser comparados com outras indústrias e outras regiões;

d) estudos longitudinais, acompanhando empresas ao longo do tempo poderiam dar respostas mais precisas, sem o viés da interpretação de fatos longe do momento em que ocorrem, além de trazer leituras mais minuciosas da cada situação;

e) à luz da Escola de Uppsala e da Escola Nórdica, entender como a aprendizagem se desenvolve em empresas situadas em países emergentes em direção a mercados mais afluentes;

f) estabelecer conexões sobre a influência do planejamento estratégico formal ou informal sobre as estratégias de internacionalização a longo prazo;

g) entender a dependência de trajetória, como elemento da tomada de decisão. Existem lacunas a serem preenchidas para explicar os motivos que levam os gestores a tomar rumos que, muitas vezes, chocam-se com o movimento de suas indústrias num todo.

Como já mencionado por Nelson e Winter (1982), Porter (1986) e Peng (2002), a história importa. Embora a indústria calçadista seja foco de pesquisas no mundo todo e possibilitar análises comparativas sobre a fluidez de sua movimentação em busca de recursos, ainda contempla largos espaços de investigação, principalmente ao utilizarem-se novas lentes para a leitura dos contextos onde se insere dada a diversidade institucional que cada vez mais é palco de embates estratégicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Perfil**: <http://www.abicalcados.com.br/perfil.html> acesso em 17 de novembro de 2011.

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Boletim ABINFORMA**, maio 2011, disponível em <http://www.abicalcados.com.br/documentos/abinforma/239-2011.pdf>. Acesso em 28 de janeiro de 2012.

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Resenha estatística 2011**. Disponível em <http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>, acesso em 29 de janeiro de 2012a.

ABIPLAST. Associação Brasileira da Indústria Plástica. Disponível em <http://www.abiplast.org.br/upload/File/APLICACOESRESINASPLASTICAS.pdf>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

AICSUL (2011). Sindicatos do Couro Associados. Disponível em [www.aicsul.com.br](http://www.aicsul.com.br), acesso em 30 de dezembro de 2011.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of international entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, p.1-26, Fall, 1986.

ANDREWS, K.R. **The concept of Corporate Strategy**. 3rd.ed. (original 1971). Homewood. IL. USA: Irwin. 1987.

ANSOFF, H.I. **Strategies for diversification**. Harvard Business Review. p.113-124. 1957

ARTHUR, W. B. Competing Technologies, increasing returns, and lock-in historical events. **The Economic Journal**, v.99, n.394, mar., p.116-131. 1989.

BACEN. Banco Central do Brasil, disponível em <http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/PtaxRPesq.asp?idpai=TXCOTACAO>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

BAKIR, A. & TODOROVIC, M. A hermeneutic reading into “what strategy is”: ambiguous means-end relationship. **The Quantitative Report**, v.15, n.5, p.1037-1057, September, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, C.I. **As funções do executivo**. Ed. Original 1938. São Paulo: Atlas. 1971. Obra original de 1938.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. Vol. 17, No. 1, p. 99 – 120. 1991.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v.9, n.4. 1995.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. The Resource-based view of the firm: Ten years after. **Journal of Management**. v. 27, pp. 625-641. 2001.

BENNEMANN, F. **Configuração e coordenação nas cadeias globais de suprimentos não tradicionais no setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos**. Dissertação de Mestrado apresentado ao Curso de Administração. São Leopoldo: UNISINOS, 2008.

BOEHE, D.M.; CRUZ, L.B.; OGASAVARA, M.H. How can Firms from Emerging Economies Enhance their CSR-Supported Export Strategies? **Inspier**, Ibmec, São Paulo. 2010.

CALIXTO, C.V.; SOUZA, S.Y.; VASCONCELLOS, S.L.; GARRIDO, I.L. Uma análise sobre o conceito de aprendizagem na perspectiva de internacionalização. **Internext**. v.6, n.1, p. 1-20, jan./jun. 2011.

CAMPOS, L.A. Internationalization of firms: na analysis of Brazilian shoe firms in Vale do Rio dos Sinos, RS, Brasil. **A thesis presented to the faculty of the Center for International Studies of Ohio University in partial fulfillment of the requirements for the degree master of Arts**. USA. 2011.

CARVALHO, M.; ROCHA, A. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **RAC**, v.2, n.2, maio/ago, pp. 23-39. 1998.

CAVUSGIL, S.T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J.R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 510 pp. 2010.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p. 118 - 128, jul./ago. 1995

COSTA, A. B. Instituições e competitividade no arranjo calçadista do Vale do Sinos. **Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 27, n. 52, p. 253-283, set. 2009.

COSTA, A. B. . La industria del calzado del Vale do Sinos (Brasil): ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra. **Revista CEPAL** n.101, p.163-178. 2010.

COSTA, A. B.; PASSOS, M.A. (orgs). **A Indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos. 2004.

DAVID, P. Clio and the economics of QWERTY Disponível em [http://www.vwl.uni-mannheim.de/stahl/!/van/fss07/Literature/09\\_LockIn/DavP\\_clieqw.pdf](http://www.vwl.uni-mannheim.de/stahl/!/van/fss07/Literature/09_LockIn/DavP_clieqw.pdf), acesso em 23 de junho de 2011. 1985.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, vol. 35, n.12, December, 1989.

DIMAGGIO, P.j; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, April, pp. 147-160. 1983.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira. 1980.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J.H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, Spring, 1988.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, vol.14, No. 4, pp. 532-550. 1989.

FAPERGS **Fundação de Amparo à pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <http://www.fapergs.rs.gov.br/>, acesso em 30 de novembro de 2011.

FOSS, N.J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford University Press, 1997.

GARRIDO, I.L.; LARENTIS; ROSSI. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Revista BASE**, v.2, n.3, p.63-73, janeiro/abril, 2006.

GASKELL, G. **Individual and group interviewing**. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Eds). *Qualitative Researching with text, image and sound: a practical handbook*. 1a. ed. London: Sage, p. 172-190. 2000.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114 – 135. Spring, 1991.

GRIFFITH, D.A.; HARVEY, M.G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, 32, 3 (third quarter) pp. 597-606. 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

HOFF, D.N. A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.32, n.1, p.7-30, jun., 2011.

HYMER, S.H. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**, 1976.

IDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v.26, n.6, p.132-137. 1993.



JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice; recursiveness, adaptation and strategic practices in use. **Aston Business School**, Aston University, Birmingham B4 7ET, UK, ISBN No: 1 85449 532 1, 2002.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v.31, no.1, 60-71, 1998.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32, Spring, 1977.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship** 1, 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, pp.1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

KOR, Y.Y.; MAHONEY, J.T. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. **Strategic Management Journal**, v.26, pp. 489-495. 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MAHONEY, J.T. Path dependence in historical sociology. **Theory and Society**. V.29, n.4, Aug., pp.507-548, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MDIC: **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**, disponível em [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br), acesso em dezembro de 2010.

MDIC: **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**, disponível em [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br), acesso em setembro de 2011.

MEYER, K. E., ESTRIN, S., BHAUMIK, S.K., PENG, M. W. Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v.30 (1). pp. 61-80, 2009.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and Resource Architectures. **International Journal of Operation & Production Management**. Vol. 23, No. 9, 2003.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.29, n. 9, p. 934-48, 1978.

- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**. July-August, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272. 1985.
- MOREIRA, M.Z. **Competitividade internacional baseada em recursos: estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza. 2006.
- NELSON, R.R., WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change**. Washington, USA: Library of Congress. 1982.
- NELSON, R.R., WINTER, S.G. Evolutionary theorizing in economics. **Journal of Economic Perspective**, vol.16, nbr. 2, Spring, pp.23-46, 2002.
- NORTH, D. C. **Instituciones, cambio institucional y desempeño econômico**. Mexico: Fondo de Cultura Económica. 1990.
- OSLAND, G E.; TAYLOR, C R.; ZOU, S. Selecting International Modes of Entry and Expansion. **Marketing Intelligence e Planning**, v.19, n.3., p.153, 2001.
- PAIVA, E.; VIEIRA, L. Strategic choices and operations strategy: a multiple cases study. **International Journal of Services and Operations Management**, v.10, nbr 2/2011, pp.119-135. 2011.
- PENG, M. W. The Resource-based View and International Business. **Journal of Management**. Vol. 27, p. 803 – 829. 2001.
- PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, pp. 251-267, 2002.
- PENG, M.W., HEALTH, P.S. The Growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice. **Academy of Management Review**, vol.21, No.2. (April), pp. 492-528, 1996.
- PENG, M.W.; SUN, S.L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**. August, p. 63-81, 2009.
- PENG, M. W.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution based view of international business strategy: A focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, 39(5), 920–936, 2008.
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1989.
- PORTER, M.E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane, v. 12, Summer Special Issue, p. 95 – 117, 1991.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, 76(6): 77–90, 1998.
- ROOT, F.R. **Entry Strategies for international markets**. San Francisco: Jossey-bass, 1994.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A; THOMAS, H. **Dynamics of competence-based competition**. Oxford: Pergamon. 1996.
- SCHMITZ, H. (1999). Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**, 23, pp. 465-483, 1999.
- SCHMITZ, H. (2006). Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains. **The European Journal of Development Research**, v.18, No. 4, December, pp. 546-571, 2006.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV. 1972.
- SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. (2004). Resource-Based explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing theory and Practice**. Winter, v.12,n.1, p.1. 2004.
- SCHNEIDER, S. O Mercado de trabalho da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul: formação histórica e desenvolvimento *in* COSTA, A.B. & PASSOS M.C.(orgs) (2004). **A indústria calçadista no rio Grande do Sul**. São Leopoldo: UNISINOS. 2004.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2 ed. São Paulo: FGV (obra original publicada em 1945) , 1970.
- SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; IRELAND, D.; GILBERT, B.A. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of Management**. v.37, n.5, pp.1390-1412. November. 2011.
- SMANIOTTO, E. **O processo de internacionalização da cadeia de valor de empresas calçadistas: o caso Dumond**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração. São Leopoldo: UNISINOS. 2006.
- STURMER, F.A. **Posicionamento estratégico das empresas de calçados femininos do Vale do Rio dos Sinos frente ao mercado externo**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração. São Leopoldo: UNISINOS. 2006.
- SUZIN, J.B. **Análise das competências organizacionais para a internacionalização: o caso Vulcabras/Azaléia**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração. São Leopoldo: UNISINOS. 2010.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18:7, 509-533. 1997.

THE UNITED STATES PATENT (2012). Disponível em <http://www.google.com.br/patents?hl=pt-BR&lr=&vid=USPAT3404468&id=3LduAAAAEBAJ&oi=fnd&dq=moccasin+shoe&printsec=abstract#v=onepage&q=moccasin%20shoe&f=false>, acesso em 11 de fevereiro de 2012

ULRICH, D.; LAKE, D. (1990). **Organizational Capability: competing from the inside out**. New York: John Wiley & Sons. 1990.

VAHLNE, J. E.; NORDSTRÖM, K.A. The Internationalization Process: Impact Of Competition And Experience. **The International Trade Journal**. v.7. n.5, Fall. 1993.

VASCONCELLOS, S.L.; SOUZA, Y.S.; GARRIDO, I.L. A dependência de trajetória em negócios internacionais. **VI Simpósio Internacional de Administração e Marketing**. São Paulo: ESPM. 2011.

VECCHIO, R.A. Autonomia para a competitividade: o futuro da indústria Coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul. **REAd** – Ed.16 v.6 n.4, jul-ago, 2000.

VERNON, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. **Quartely Journal of Economics**, Cambridge, Mass., p.190-207, May, 1966.

WEST COAST. Site do Grupo Priority. Disponível em <http://www.nadaseguravoce.com.br/>, acesso em 29 de janeiro de 2012.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. Glencoe: Free Press. 1975.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 5, p. 171 – 180. 1984.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, trad. Daniel Grassi, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas. 2001.

## ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA NAS EMPRESAS

<b>COMPORTAMENTO DO ENTREVISTADOR</b>	<p>Explicar projeto;</p> <p>Pedir autorização para gravar;</p> <p>Apresentar o tema sugerido no roteiro da entrevista; deixar falar sem interromper;</p> <p>Verificar se os tópicos foram abordados</p>
---------------------------------------	---

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Direcionadores teóricos	Tópicos relevantes	Roteiro de entrevista
Desenvolver uma linha do tempo que possibilite esquematizar paralelos entre o ambiente externo e interno das organizações	Johanson e Wiedersheim-paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Vahlne (1993); Mahoney, 2000	Sequência de estratégias adotadas ao longo do tempo (gradualismo e DT); motivação para ingressar no mercado externo.	Identificar motivações para iniciar exportações e fatos determinantes na decisão.	Questionar sobre origem da empresa, desde quando está envolvida com mercado externo; que fatos a fizeram exportar; como correram as primeiras exportações; para que países; se houve intermediários; se houve busca de proximidade cultural e psíquica.
			Confrontar dados oferecidos pelos entrevistados; Dados da OMC; Dados do MDIC.	Verificar em quantos e quais países a empresa atuou ao longo do tempo; Buscar entender as variáveis que influenciaram a empresa em relação ao mercado externo, confrontando a ótica do entrevistado como dados secundários.
	Mahoney (2000) Bebchuk; Roe (1999) Krugman (1991) Jarzabkowski (2002) Peng (2008) Peng <i>et al.</i> (2009)	Momentos críticos, contingências, análise contrafactual; forças institucionais.	Câmbio, incentivos governamentais, disponibilidade de mão de obra, oscilações no custo, ingresso de gestores, mudanças operacionais, modo de produção,...	Indagar quais fatos que o entrevistado julga mais relevantes na história da organização, que alteraram sua história. Envolve também decisões que deixaram de ser tomadas ou decisões de difícil reversibilidade. Indagar sobre reflexos que provocaram na trajetória da empresa. Verificar se a empresa se julgou afetada por mudanças ocorridas em outros países; verificar se a localização geográfica e o acesso a recursos interferiram na trajetória da empresa.
Pesquisar fatos e situações determinantes na trajetória, tanto da indústria calçadista, como especificamente, das organizações envolvidas nesse estudo.	Greener (2002) Winter e Teece (2010)		Mudanças de trajetória da indústria, num todo.	Identificar a posição da organização dentro da indústria; identificar as forças que o entrevistado percebe como definidoras das estratégias; influência do <i>cluster</i> .
Identificar, por meio de pesquisa empírica, os diferentes recursos mobilizados para a internacionalização, bem como os precedentes que permitiram reconfigurações estratégicas.	Mintzberg (1978, 1987); Mintzberg e Waters (1985); Porter (1986, 1989); Arthur (1989) Peng (2000); Sharma e Erramilli (2004)	Intencionalidade das estratégias; escolhas (preço, diferenciação, enfoque); imprevisibilidade, possibilidade de múltiplos resultados, inflexibilidade e ineficiência, quando as decisões são vinculadas ao passado sem que haja uma avaliação de alternativas.	Estratégias adotadas em relação ao preço/diferenciação e se isso viabilizou ou inviabilizou mercados, tanto geográficos como de faixas de renda; Atentar para mudanças em relação ao design, tecnologia, desenvolvimento de produtos, utilização de marca própria, promoção internacional, reputação, capital investido, financeiros, aprendizagem e empreendedorismo.	Verificar se houve mudança significativa em relação ao foco da empresa. Identificar que mudanças foram essas.
			Dados oferecidos pelos entrevistados; dados do sítio da empresa.	Preende mensurar a estrutura da organização em relação, sua produção, tempo de atuação e quadro funcional.
	Root (1994); Osland <i>et al.</i> (2001); Garrido <i>et al.</i> (2006); Mills <i>et al.</i> (2003); Johanson e Vahlne (2003).	Modos de entrada; coordenação de recursos para ingressar em mercados; redes de relacionamentos.	* Observar se houve aumento de complexidade nos negócios internacionais e se isso determinou mudanças. * Observar se houve mudanças de modos de entrada em diferentes países; investimentos em marketing; capacitação e aprendizagem; influência de relações interpessoais.	Buscar identificar quais recursos a empresa entende como fundamentais em sua estratégia; tentar entender como são coordenados para gerar negócios internacionais; verificar percentuais investidos em marketing em diferentes mercados; verificar se há ações de marketing diferenciadas; verificar capacitação de empregados em relação à atuação internacional; questionar sobre unidades no exterior e cultura organizacional; checar se há processo de aprendizagem voltada a atender clientes estrangeiros; observar se as iniciativas em relação ao comércio exterior são da organização ou de iniciativa individual; questionar sobre diferentes canais de distribuição e modos de entrada em países distintos, ao longo da história da empresa; observar a importância das relações interpessoais e redes.

	<p>Teece <i>et al.</i>(1997); Hamel e Prahalad (1995); Javidan (1998); Anderson e Gatignon (1986); Kor e Mahoney (2005)</p>	<p>Processos; posição; dependência de trajetória. Coordenação de recursos; custos de transação.</p>	<p>Verificar se houve foco em redução de custos de produção e de transação; como isso ocorreu; que mudanças significativas trouxeram; percentual de marcas próprias e de terceiros ao longo do tempo; Tentar identificar se houve trade-off de competências ao migrar para o mercado externo; ou ao retornar ao mercado interno; ou mesmo redirecionar para outro mercado; ver o que alterou na promoção do produto; ver se desenvolve o produto ou recebe o design do cliente; ver se isso alterou no decorrer do tempo</p>	<p>Buscar informações sobre estratégias de internacionalização durante o período que podem ter contribuído na manutenção de estruturas de atendimento e mantendo canais e modos de entrada; questionar quanto por cento é e era produzido sob marca de clientes; buscar informações sobre a importância da trajetória da empresa em relação às decisões tomadas; tentar identificar a importância dos custos de transação nas estratégias de busca de mercados, seja de países como de nichos específicos e faixas de preços; Quando a empresa decidiu ir ao mercado externo, ou quando alterou de mercado alvo, ou mesmo tenha retornado ao mercado interno, questionar sobre a maneira como desenvolveram a promoção do produto, como estabeleceram canais de distribuição, como administram marcas e se há planejamento de marketing voltado a esse mercado</p>
	<p>Wernerfelt (1984); Dierickx e Cool (1989); Barney (1991); Barney (1995); Barney <i>et al.</i> (2001); Javidan (1998)</p>	<p>Valor; raridade; imitabilidade; possibilidade de substituição.</p>	<p>Identificar os recursos que a empresa considera mais valiosos, mais raros, de mais difícil imitação e de difícil imitação (exemplos: humanos, técnicos, financeiros, localização, clientes, aprendizagem, liderança, design, pesquisa, relacionamentos, marketing, canais de distribuição,...). Caso tenha ocorrido desmobilização de recursos, pela saída de mercado ou mudança de lógica na cadeia de valor, tentar perceber se a empresa se desfez de competências.</p>	<p>Questionar sobre os recursos que a empresa considera mais importantes. No caso de desmobilização de recursos total ou parcial, observar se houve prejuízo financeiro; verificar se ao cessar o recebimento de informações técnicas sobre mercados externos, se isso influenciou o desenvolvimento de produtos para outros mercados; verificar os motivos que levaram a deixar de atuar (se houve decisão individual ou organizacional).</p>
Finalização da entrevista			<p>Fechamento da entrevista para obter informações sobre grau de satisfação e projetos futuros.</p>	<p>Perguntar se há mudanças previstas a médio prazo e como estão sendo construídas.</p>

**ENCERRAMENTO**

Ao final, deixar o entrevistado fazer alguma reflexão, mantendo a gravação ligada, na tentativa de obter mais informações informais.

Se ocorrer, pedir autorização para usar.  
Agradecimentos.

## ANEXO B: PROTOCOLO DE PESQUISA PARA EXTERNOS

<b>COMPORTAMENTO DO ENTREVISTADOR</b>	<p>Explicar projeto</p> <p>Pedir autorização para gravar</p> <p>Apresentar o tema sugerido no roteiro da entrevista; deixar falar sem interromper</p> <p>Verificar se os tópicos foram abordados</p>
---------------------------------------	--

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Direcionadores teóricos	Tópicos relevantes	Roteiro de entrevista
Desenvolver uma linha do tempo que possibilite esquematizar paralelos entre o ambiente externo e interno das organizações	Johanson e Wiedersheim-paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Vahlne (1993); Mahoney (2000)	Sequência de estratégias adotadas ao longo do tempo (gradualismo e DT); motivação para ingressar no mercado externo.	Identificar motivações para iniciar exportações e fatos determinantes na decisão  Confrontar dados oferecidos pelos entrevistados; Dados da OMC; Dados do MDIC	Questionar sobre origem da empresa, desde quando está envolvida com mercado externo; que fatos a fizeram exportar; como correram as primeiras exportações; para que países; se houve intermediários; se houve busca de proximidade cultural e psíquica  Verificar em quantos e quais países houve envolvimento profissional atuou ao longo do tempo; Buscar entender as variáveis que influenciaram as empresas em que atuou, em relação ao mercado externo, confrontando a ótica do entrevistado como dados secundários
	Mahoney (2000) Bebchuk; Roe (1999) Krugman (1991) Jarzabkowski (2002) Peng (2008) Peng <i>et al.</i> (2009)		Câmbio, incentivos governamentais, disponibilidade de mão de obra, oscilações no custo, ingresso de gestores, mudanças operacionais, modo de produção,...	Indagar quais fatos que o entrevistado julga mais relevantes na história das organizações que atuou, que alteraram sua história. Envolve também decisões que deixaram de ser tomadas ou decisões de difícil reversibilidade. Indagar sobre reflexos que provocaram na trajetória da empresa. Verificar se ele, como profissional, se julgou afetado por mudanças ocorridas em outros países; verificar se envolveu mudanças de empresas ou de endereço em função disso.
Pesquisar fatos e situações determinantes na trajetória, tanto da indústria calçadista, como especificamente, das organizações envolvidas nesse estudo.	Greener (2002) Winter e Teece (2010)		Mudanças de trajetória da indústria, num todo.	Identificar a posição das organizações que atuou dentro da indústria; identificar as forças que o entrevistado percebe como definidoras das estratégias; influência do <i>cluster</i>
Identificar, por meio de pesquisa empírica, os diferentes recursos, mobilizados para a internacionalização, bem como os precedentes que permitiram reconfigurações estratégicas.	Mintzberg (1978, 1987); Mintzberg e Waters (1985); Porter (1986, 1989); Arthur (1989) Peng (2000); Sharma e Erramilli (2004)	Intencionalidade das estratégias; escolhas (preço, diferenciação, enfoque); imprevisibilidade, possibilidade de múltiplos resultados, inflexibilidade e ineficiência, quando as decisões são vinculadas ao passado sem que haja uma avaliação de alternativas	Estratégias adotadas em relação ao preço/diferenciação e se isso viabilizou ou inviabilizou mercados, tanto geográficos como de faixas de renda; Atentar para mudanças em relação ao design, tecnologia, desenvolvimento de produtos, utilização de marca própria, promoção internacional, reputação, capital investido, financeiros, aprendizagem e empreendedorismo	Verificar se as mudanças ocorridas nas empresas alteraram o foco de mercado (preço/diferenciação). Identificar que mudanças foram essas.
	Dados oferecidos pelos entrevistados; dados do sítio da empresa		Pretende mensurar a estrutura da organização em relação, sua produção, tempo de atuação e quadro funcional	Colher informações sobre quantidade produzida dentro do período, percentual destinado ao mercado externo.
	Root (1994); Osland <i>et al.</i> (2001); Garrido <i>et al.</i> (2006); Mills <i>et al.</i> (2003); Johanson e Vahlne (2003).	Modos de entrada; coordenação de recursos para ingressar em mercados; redes de relacionamentos.	* Observar se houve aumento de complexidade nos negócios internacionais e se isso determinou mudanças. * Observar se houve mudanças de modos de entrada em diferentes países; investimentos em marketing; capacitação e aprendizagem; influência de relações interpessoais	Buscar identificar quais recursos os indivíduos entendem como fundamentais na estratégia da empresa envolvidas em sua trajetória; tentar entender como são coordenados para gerar negócios internacionais; verificar se havia investimentos em marketing em diferentes mercados; verificar capacitação de empregados em relação à atuação internacional; questionar sobre unidades no exterior e cultura organizacional; checar se havia processo de aprendizagem voltada a atender clientes estrangeiros; observar se as iniciativas em relação ao comércio exterior são da organização ou de iniciativa individual; questionar sobre diferentes canais de distribuição e modos de entrada em países distintos, ao longo da história da empresa; observar a importância das relações interpessoais e redes.
	Teece <i>et al.</i> (1997); Hamel e Prahalad (1995);	Processos; posição; dependência de trajetória.	Verificar se houve foco em redução de custos de produção e de transação; como isso ocorreu; que mudanças significativas	Buscar informações sobre estratégias de internacionalização durante o período que podem ter contribuído na manutenção de estruturas de

	Javidan (1998); Anderson e Gatignon (1986); Kor e Mahoney (2005)	Coordenação de recursos; custos de transação	trouxeram; percentual de marcas próprias e de terceiros ao longo do tempo; Tentar identificar se houve trade-offs de competências ao migrar para o mercado externo; ou ao retornar ao mercado interno; ou mesmo redirecionar para outro mercado; ver o que alterou na promoção do produto; ver se desenvolve o produto ou recebe o design do cliente; ver se isso alterou no decorrer do tempo.	atendimento e mantendo canais e modos de entrada; questionar quanto por cento é e era produzido sob marca de clientes; buscar informações sobre a importância da trajetória da empresa em relação às decisões tomadas; tentar identificar a importância dos custos de transação nas estratégias de busca de mercados, seja de países como de nichos específicos e faixas de preços; Quando a empresa decidiu ir ao mercado externo, ou quando alterou de mercado alvo, ou mesmo tenha retornado ao mercado interno, questionar sobre a maneira como desenvolveram a promoção do produto, como estabeleceram canais de distribuição, como administram marcas e se há planejamento de marketing voltado a esse mercado.
	Wernerfelt (1984); Dierickx e Cool (1989); Barney (1991); Barney (1995); Barney <i>et al.</i> (2001); Javidan (1998)	Valor; raridade; imitabilidade; possibilidade de substituição.	Identificar os recursos que a empresa considera mais valiosos, mais raros, de mais difícil imitação e de difícil imitação (exemplos: humanos, técnicos, financeiros, localização, clientes, aprendizagem, liderança, design, pesquisa, relacionamentos, marketing, canais de distribuição,...). Caso tenha ocorrido desmobilização de recursos, pela saída de mercado ou mudança de lógica na cadeia de valor, tentar perceber se a empresa se desfez de competências.	Questionar sobre os recursos que a empresa considera mais importantes. No caso de desmobilização de recursos total ou parcial, observar se houve prejuízo financeiro; verificar se ao cessar o recebimento de informações técnicas sobre mercados externos, se isso influenciou o desenvolvimento de produtos para outros mercados; verificar os motivos que levaram a deixar de atuar (se houve decisão individual ou organizacional).
Finalização da entrevista			Fechamento da entrevista para obter informações sobre grau de satisfação e projetos futuros.	Perguntar se há mudanças previstas a médio prazo e como estão sendo construídas.

**ENCERRAMENTO**

Ao final, deixar o entrevistado fazer alguma reflexão, mantendo a gravação ligada, na tentativa de obter mais informações informais.

Se ocorrer, pedir autorização para usar.

Agradecimentos.