

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

ARIEL FERNANDO BERTI

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO MERCADO DA  
BASE DA PIRÂMIDE: O CASO DA VENDA DE CALÇADOS POR CATÁLOGO DA  
AZALEIA COLÔMBIA**

São Leopoldo

2009



ARIEL FERNANDO BERTI

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO MERCADO DA  
BASE DA PIRÂMIDE: O CASO DA VENDA DE CALÇADOS POR CATÁLOGO DA  
AZALEIA COLÔMBIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Cristina  
Bitencourt

São Leopoldo

2009

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação ( CIP )**

B543d Berti, Ariel Fernando

A dinâmica das competências organizacionais no mercado da base da pirâmide: o caso da venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia / Ariel Fernando Berti. – São Leopoldo, 2009. 153 f. : 29 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.  
Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup> Cláudia Cristina Bitencourt

1. Base da Pirâmide 2. Competências Organizacionais  
3. Venda Direta 4. Aprendizagem 5. Inovação 6. Estratégia  
7. Administração. I. Bitencourt, Cláudia Cristina. II. Título

CDU: 658

Bibliotecária responsável:  
Marisa Miguellis CRB10/1241

ARIEL FERNANDO BERTI

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO MERCADO DA  
BASE DA PIRÂMIDE: O CASO DA VENDA DE CALÇADOS POR CATÁLOGO DA  
AZALEIA COLÔMBIA**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Aprovado em \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

BANCA EXAMINADORA

---

Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa – Universidade Federal de Minas Gerais

---

Dr. Ely Laureano Paiva – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Dra. Luciana Marques Vieira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt (Orientadora)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Coordenador Executivo PPG em Administração



*Para Danielle e Arthur,  
pequenas sementes de luz que herdarão o mundo.*

## AGRADECIMENTOS

Um trabalho como este não seria possível de ser concluído sem a colaboração de muitas pessoas, que durante dois anos compartilharam as conquistas e desafios da titulação de Mestrado em Administração. Por isso, sinceramente, agradeço...

...a minha família, em especial minha esposa Clarice e meus filhos, Danielle e Arthur, que foram privados em muitos momentos de minha companhia, mas que foram fortes para enfrentar a separação e dar o apoio necessário.

...aos meus pais e irmãs, que moldaram meu caráter e contribuíram silenciosamente em muitos dos conceitos expressos nas linhas deste trabalho.

...a minha orientadora, Profa. Cláudia Bitencourt, que foi uma verdadeira mestra e amiga, incentivando nos momentos difíceis e compartilhando as conquistas.

...ao Prof. Ely Paiva e a Profa. Luciana Vieira, que contribuíram com muita sensatez e consideração para a melhoria deste estudo.

...aos meus colegas de Mestrado, que compartilharam aprendizagens e experiências durante dois anos de luta.

...aos colaboradores da Azaleia, que contribuíram significativamente para que esta pesquisa pudesse ser executada.

...aos professores do Mestrado, com os quais convivi durante o Programa e que foram fundamentais na formação das ideias centrais deste trabalho.

...a Ana Zilles, por estar sempre disposta ao auxílio dos mestrandos, com sensatez e serenidade.

...ao Senac, que acredita e investe no desenvolvimento contínuo das pessoas.

...aos meus colegas de trabalho, que acompanharam silenciosos as angústias inerentes à conclusão do Mestrado.

...Por fim, agradeço a Deus, por ter me abençoado com a oportunidade de viver uma vida repleta de desafios e conquistas.

*"O mundo precisa desesperadamente de novas idéias se deseja que o desenvolvimento industrial global tenha outros resultados que não os ricos ficando mais ricos, os pobres, mais pobres e a natureza (assim como todos nós) sofrendo os danos colaterais."*

*Peter Senge*



## RESUMO

Este trabalho se insere na perspectiva de estudo da dinâmica das competências das organizações que atuam nos mercados da base da pirâmide econômica. Para tanto, utiliza-se da metodologia de estudo de caso para compreender como se consolidam as competências da empresa calçadista Azaleia no mercado colombiano. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratória e descritiva, que trabalha com cinco categorias principais de análise (aprendizagem, estratégia, inovação, dependência de trajetória e valor para o cliente) para analisar a consolidação das competências da empresa no mercado da base da pirâmide, caracterizado pela venda de calçados por catálogo na Colômbia. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada, semi-estruturadas, observação não-participante e análise documental, sendo analisados com auxílio do software estatístico NVivo 8. A partir da análise dos dados coletados frente ao referencial teórico utilizado para o estudo, o mercado da base da pirâmide pode ser compreendido como um contexto onde as competências da Azaleia são consolidadas, resultando em capacidade de atender de forma individualizada o consumidor e capacidade de distribuição de calçados, de forma personalizada e ágil, atendendo diferentes localidades e perfis de consumidores. O estudo contribui para a discussão sobre o mercado da base da pirâmide à luz das competências da organização, evidenciando os aspectos críticos para o resultado positivo da operação.

**Palavras-chave:** Base da Pirâmide. Competências Organizacionais. Venda Direta. Aprendizagem. Estratégia. Inovação.

## ABSTRACT

This work is in order to study the dynamics of the competences of the organizations that operate in markets of the base of the economic pyramid. Using the methodology of case study to understand how to consolidate the competences of the company Azaleia footwear market in Colombia. This is a feature of qualitative research, exploratory and descriptive, which works in five main categories of analysis (learning, strategy, innovation, path dependence and value to the customer) to examine the consolidation of competences in the company's market base of the pyramid, which is selling shoes by catalog in Colombia. Data were collected through structured interviews, semi-structured, non-participant observation and document analysis, and analyzed using the statistical software NVivo 8. From the analysis of collected data against the theoretical framework used to study the market of the base of the pyramid can be understood as a context where the competences of Azaleia are consolidated, resulting in capabilities to meet the individual consumer and capabilities for distribution the footwear, so personalized and agile, having different locations and profiles of consumers. The study contributes to the discussion on the market of the base of the pyramid, emphasizing those aspects critical to the successful outcome of the operation.

**Keywords:** Base of the Pyramid; Organizational Competences; Direct Sale; Learning; Strategy; Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> A Pirâmide Econômica Mundial .....	19
<b>Figura 2:</b> Modelo de Desenvolvimento de Negócios na BP .....	27
<b>Figura 3:</b> Relação entre Heterogeneidade e Imobilidade dos Recursos .....	40
<b>Figura 4:</b> A hierarquia das competências .....	46
<b>Figura 5:</b> Fontes de competências .....	47
<b>Figura 6:</b> Matriz de inovação .....	49
<b>Figura 7:</b> Mapa conceitual e proposições de estudo .....	55
<b>Figura 8:</b> Fases da Pesquisa.....	63
<b>Figura 9:</b> Estrutura Societária Vulcabras S.A .....	81
<b>Figura 10:</b> Consolidação das Competências da Azaleia Colômbia na operação de venda de calçados por catálogo .....	120

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Estratégias para Mercados da BP .....	29
<b>Quadro 2:</b> Considerações sobre o mercado da BP .....	31
<b>Quadro 3:</b> Características da coleta de dados nas fases exploratória inicial e intermediária.....	67
<b>Quadro 4:</b> Características da coleta de dados na fase avançada realizada na Colômbia.....	69
<b>Quadro 5:</b> Categorias e elementos de análise .....	73
<b>Quadro 6:</b> Validade e confiabilidade.....	75
<b>Quadro 7:</b> Pressupostos teóricos da BP X Estudo de Caso.....	125

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Exportações de Calçados Brasileiros e da Azaleia para a Colômbia – em pares .....	80
<b>Tabela 2:</b> Participação da Venda de Calçados por Catálogo da Azaleia Colômbia – em pares .....	88
<b>Tabela 3:</b> Índice de distribuição de classes sociais por número de lares .....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	20
<b>2 O MERCADO NA BASE DA PIRÂMIDE .....</b>	<b>21</b>
<b>3 A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>36</b>
3.1 CARACTERIZANDO A ESTRATÉGIA .....	36
3.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS .....	39
3.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	46
3.4 O FATOR INOVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	51
3.5 O FATOR APRENDIZAGEM E SUA RELAÇÃO COM AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	55
3.6 MAPA CONCEITUAL DA PESQUISA E PROPOSIÇÕES DE ESTUDO .....	57
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>61</b>
4.1 O MÉTODO DE PESQUISA .....	61
4.2 ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	64
4.3 FASES DA PESQUISA .....	65
4.3.1 .FASE EXPLORATÓRIA INICIAL .....	66
4.3.2 FASE EXPLORATÓRIA INTERMEDIÁRIA .....	68
4.3.3 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA .....	70
4.3.4 OUTROS PROCEDIMENTOS ADOTADOS .....	74
4.3.4.1 OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE .....	74
4.3.4.2 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS .....	75
4.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	76
4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DO CONSTRUTO.....	77
<b>5 A AZALÉIA E O MERCADO DE VENDAS POR CATÁLOGO NA COLÔMBIA.....</b>	<b>80</b>
5.1 AZALEIA.....	80
5.2 A VENDA DE CALÇADOS POR CATÁLOGO DA AZALEIA COLÔMBIA .....	84
5.3 O MERCADO DE VENDA DIRETA.....	91

<b>6 A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA VENDA DE CALÇADOS POR CATÁLOGO DA AZALEIA COLÔMBIA.....</b>	<b>96</b>
6.1 CODIFICAÇÃO DOS DADOS.....	96
6.2 A TRAJETÓRIA DA AZALEIA COLÔMBIA .....	99
6.3 A ESTRATÉGIA ENVOLVIDA NA VENDA POR CATÁLOGO .....	104
6.4 A APRENDIZAGEM DA AZALEIA COLÔMBIA.....	111
6.5 A INOVAÇÃO NO MERCADO DE VENDA POR CATALOGO DA AZALEIA COLÔMBIA .....	116
6.6 O VALOR QUE É PERCEBIDO PELO CLIENTE.....	119
<b>7 CONCLUSÕES .....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>151</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A última década formou um novo cenário econômico marcado pela queda do comunismo e ascensão do capitalismo como regime predominante, tanto em países desenvolvidos como em nações do terceiro mundo. No entanto, os resultados oriundos de dez anos de capitalismo como regime quase absoluto no mundo não tem sido amplamente positivos (STIGLITZ, 2002). O novo cenário mundial é caracterizado pela ampliação cada vez maior da distância entre ricos e pobres, a saturação dos mercados desenvolvidos, níveis cada vez maiores de degradação do meio ambiente e o desenfreado crescimento da densidade populacional (NRC, 1999).

Compartilhando este complexo pano de fundo social, as grandes corporações enfrentam as dificuldades inerentes a um mercado globalizado. A expansão da economia global, com o rompimento de barreiras comerciais, abertura de mercados e internacionalização de empresas, resultou, no início deste século, em cerca de 60 mil corporações multinacionais. Estas grandes corporações representam mais de 25% do resultado econômico mundial, sendo que as 10 maiores multinacionais apresentam vendas anuais superiores à soma do PIB dos 100 menores e mais pobres países do mundo. Estes resultados econômicos, oriundos de um grupo restrito de corporações globais, contrastam com o impacto que estas empresas têm sobre a sociedade. Apesar de concentrarem 25% da atividade econômica em todo o mundo, as grandes corporações multinacionais empregam menos de 1% da força de trabalho mundial (HART, 2006).

Diante desta realidade, o capitalismo global, conforme destacado por Hart (2006), está diante de uma encruzilhada. De um lado, é preciso que a economia continue a expandir-se a partir de novos mercados, que substituam os já saturados mercados dos países desenvolvidos, garantindo o crescimento das empresas e sua sustentabilidade ao longo prazo. De outro lado, é necessário que o desenvolvimento econômico inclua em sua agenda de prioridades os mais pobres na participação da

riqueza mundial, gerando elevação da qualidade de vida e conseqüente sustentabilidade da sociedade e dos mercados onde estas organizações atuam. Hart (2006) destaca que:

O empreendimento global sustentável representa (...) o potencial para uma nova atitude do setor privado em relação ao desenvolvimento que cria negócios sustentáveis e simultaneamente eleva a qualidade de vida dos pobres do mundo, respeita a diversidade cultural e conserva a integridade ecológica do planeta para gerações futuras. (HART, 2006 p. xxvi)

No novo cenário mundial, o desenvolvimento sustentável das organizações deve levar em consideração o panorama econômico/social atual. A população mundial, que cresceu de 2 bilhões de pessoas em 1945 para, aproximadamente, 6,3 bilhões no final de 2006, enfrenta uma situação de imensa desigualdade social. Com base nos dados do World Development Report (WDR), editado pelo Banco Mundial, aproximadamente 20% da população mundial concentra 85% da riqueza circulante no planeta. Estes dados apontam para a existência de cerca de 2,3 bilhões de pessoas com renda superior a 1.500 dólares por ano, restando outras 4 bilhões de pessoas com renda inferior a isso, colocando-as em condições de pobreza (PRAHALAD, 2006). Segundo Prahalad e Hart (2002), esta distribuição de renda pode ser compreendida como a figura de uma pirâmide econômica, onde o topo dela é representado pela população que concentra a riqueza e a base é composta de pessoas que sobrevivem com menos de 2 dólares *per-capita* por dia.

Ciente do imenso abismo que separa a população mais rica da mais pobre no mundo e das desigualdades que este desequilíbrio econômico gera na sociedade, a Organização das Nações Unidas (ONU) firmou um pacto para o desenvolvimento global entre seus 191 países membros. Por meio de dez forças-tarefa, compostas de representantes do meio acadêmico, governamental, das Agências das Nações Unidas, de instituições financeiras, de organizações não-governamentais e empresas do setor privado, foram definidas as metas e as orientações para viabilização do Projeto do Milênio das Nações Unidas. Entre os oito objetivos deste pacto está a erradicação da extrema pobreza e da fome no mundo, cuja meta estabelecida é a de reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população com renda inferior a 1 dólar *per-capita* por dia (PMNU, 2005).

Preocupados com esta mudança no panorama mundial, muitos estudos e iniciativas, vários deles ligados ao meio acadêmico e ao setor privado, têm ensejado

esforços em compreender a dinâmica de desenvolvimento sustentável para as organizações no novo milênio. Duas importantes instituições acadêmicas dos Estados Unidos tem se destacado, a partir do início dos anos 90, pela iniciativa em abordar estes conceitos e propor soluções para a implantação de estratégias eficazes para o progresso econômico e social no terceiro milênio. O *The William Davidson Institute*, na *University of Michigan* (UM), mantém, há mais de uma década, um programa contínuo de pesquisas e formação de profissionais com foco nos empreendimentos sociais, globalização de serviços e desenvolvimento de mercados e estratégias para a base da pirâmide econômica. Tão importante quanto a UM, no cenário de pesquisas na área de sustentabilidade, o *Center for Sustainable Global Enterprise*, na *Cornell University*, mantém permanentemente, entre outras iniciativas, um laboratório de aprendizagem em desenvolvimento de empreendimentos voltados para a base da pirâmide econômica. Este centro foi o responsável pela criação de um programa de pesquisa, lançado em 2003, com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar o processo de inovação empresarial orientado para a sustentabilidade no mercado da base da pirâmide. O trabalho resultou em um Protocolo de Empreendimentos para a Base da Pirâmide (BoP Protocol) que teve sua primeira edição publicada em 2004 e a segunda edição, revista e ampliada, em 2008. O primeiro projeto implantado a partir das premissas do BoP Protocol foi lançado em 2005 pela S.C. Johnson & Son Inc., no Quênia, e o segundo empreendimento iniciou em 2006 na Índia, por meio da iniciativa da Solae Company.

A preocupação com o desenvolvimento sustentável global, evidenciado na última década por estratégias, experimentos e pesquisas colocadas em prática ao redor do mundo, demonstra a relevância dos estudos nesta área. No entanto, várias lacunas ainda permanecem nos estudos relacionados com o mercado da base da pirâmide econômica. Estas lacunas justificam-se pelo fato das grandes corporações manterem seus esforços voltados para atender as necessidades de consumidores com alto poder aquisitivo. No entanto, numericamente a população da base da pirâmide econômica representa um imenso público potencial de consumo para as empresas que voltarem seus esforços para suas necessidades e interesses.

Compreender a dinâmica do mercado da base da pirâmide econômica, os motivadores de consumo, formas de inclusão social e geração de receita e renda para a população mais pobre, que proporcionem às empresas o desenvolvimento

sustentável de seus negócios é um desafio para a agenda de pesquisa das instituições acadêmicas e das organizações ao redor do mundo. Este trabalho se insere nesta perspectiva, buscando contribuir, de forma singular, para a compreensão parcial deste fenômeno complexo. Neste sentido, o presente estudo busca contribuir na compreensão da dinâmica da consolidação das competências organizacionais em empresas inseridas no mercado da base da pirâmide, mais especificamente no caso da venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia.

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho está estruturado em sete capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo expõe o referencial teórico sobre o mercado da base da pirâmide econômica, destacando suas características e principais vertentes teóricas que abordam o tema sob a ótica da ação das organizações. O capítulo seguinte descreverá a teoria que embasa a noção de competência organizacional, deste as suas raízes na teoria da Visão Baseada em Recursos, e os principais atributos relacionados com a dinâmica da consolidação das competências nas empresas, enfatizando o modelo teórico utilizado no trabalho e as proposições de estudo. O quarto capítulo tratará da metodologia do estudo, abordando as fases e as técnicas utilizadas na pesquisa. O próximo bloco contextualiza o modelo de negócios de venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia e o mercado de venda direta colombiano. O sexto capítulo apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, à luz do referencial teórico tratado nos capítulos dois e três, buscando compreender a dinâmica das competências organizacionais da Azaleia Colômbia no mercado de venda de calçados por catálogo. Por fim, o último capítulo traz as conclusões do estudo, a análise de suas proposições em referência ao material exposto anteriormente, destacando as limitações da pesquisa e possibilidades de estudos futuros.

## **1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Conforme destacado anteriormente, as pesquisas que tratam do acesso aos mercados da base da pirâmide econômica são recentes e carecem de maiores dados e estudos empíricos. Este trabalho busca contribuir com a análise de uma

parte da problemática envolvida neste fenômeno. Para tanto, analisará a experiência de uma empresa brasileira, com inserção internacional, no acesso ao mercado da base da pirâmide. O fenômeno pesquisado é retratado como um modelo de negócios que inclui a população mais pobre, sob os aspectos de consumo e geração de renda. O caso analisado refere-se à experiência da empresa de calçados Azaleia e a venda de calçados por catálogo na Colômbia.

Em 2000, a Azaleia Brasil ingressou no mercado mexicano, com a comercialização de calçados por meio da venda por catálogo, operação intermediada pela empresa Andrea, especializada em venda direta no México. A experiência de venda por catálogo no México incentivou a Azaleia a implantar o modelo de negócios na Colômbia e no Peru, locais onde já funcionavam operações da empresa, desde 1998. O modelo de venda de calçados por catálogo foi analisado pelas equipes gestoras da Azaleia Colômbia e Peru e inserido nos respectivos países, a partir de 2005. Esta pesquisa centraliza suas atenções na experiência da Azaleia em implantar e consolidar a venda de calçados por catálogo na Colômbia<sup>1</sup> e o impacto sobre as competências da organização. Partindo da análise da dinâmica de mobilização dos recursos da empresa para acesso ao mercado da base da pirâmide econômica, o presente estudo questiona:

**Como a Azaleia Colômbia articula seus recursos, com o objetivo de consolidar competências organizacionais, que promovam o acesso e desenvolvimento sustentável de negócios na base da pirâmide econômica?**

---

1 A Colômbia caracteriza-se por possuir uma grande parcela da população em condição de pobreza (49,2%, segundo a Cia World Factbook, 2008) e a venda por catálogo atinge as faixas mais baixas da pirâmide econômica na Colômbia (cerca de 80% dos consumidores pertencem aos estratos sociais 2 e 3, segundo dados da Asociación Colombiana de Venta Directa).

## **1.2 OBJETIVOS**

Diante do exposto nos tópicos anteriores e à luz do referencial teórico descrito no segundo e terceiro capítulos, o estudo pretende atingir, por meio da análise do caso destacado, os seguintes objetivos:

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

- Compreender e analisar a dinâmica das competências organizacionais para o acesso ao mercado da base da pirâmide econômica, a partir da experiência da Azaleia no mercado colombiano.

#### **1.2.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

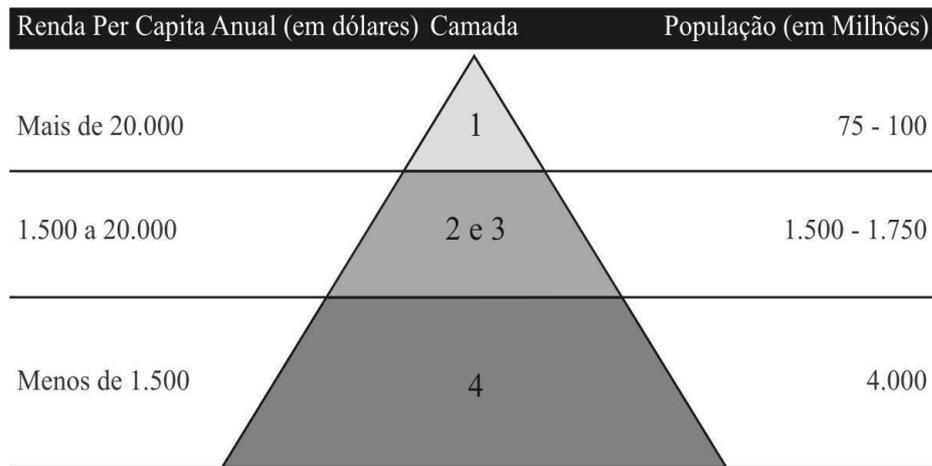
- Analisar o processo de implantação do modelo de negócios de venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia;
- Analisar a consolidação das competências organizacionais da Azaleia Colômbia, no caso estudado, a partir da trajetória trilhada pela empresa;
- Compreender as opções estratégicas da Azaleia Colômbia e o impacto sobre os elementos das competências da organização;
- Identificar os elementos centrais das competências organizacionais e a dinâmica de consolidação das competências no mercado da base da pirâmide.

## 2 O MERCADO NA BASE DA PIRÂMIDE

A discussão sobre o potencial do mercado da Base da Pirâmide (BP) para a expansão de negócios e geração de riqueza das grandes corporações inicia com a publicação do artigo “The End of Corporate Imperialism”, de Prahalad e Lieberthal (1998). Neste trabalho, os autores destacam a exaustão do modelo tradicional de negócios, cujo foco da oferta de produtos e serviços está no atendimento das necessidades das classes mais altas da população, com maior poder aquisitivo, e alertam para a necessidade das organizações em vislumbrarem mercados periféricos. A existência de uma grande parcela da população, principalmente em países considerados emergentes, que não é atendida em suas necessidades ou que não possui acesso a produtos e serviços adequados é o foco da argumentação dos autores para que as empresas invistam seus esforços nestes mercados. Como destaque, eles trazem os exemplos da China, da Índia e do Brasil e do poder de consumo da população em comparação com o mercado saturado dos Estados Unidos, apresentando a figura da pirâmide econômica e da paridade de consumo entre os povos destes países. O ponto de argumentação dos autores é desenvolvido a partir da capacidade de consumo da classe média emergente, não sendo discutida profundamente a influência BP no tamanho e desenvolvimento do mercado. No entanto, o texto lança as bases iniciais para a participação eficiente de organizações multinacionais em mercados emergentes, destacando a necessidade de reconfiguração da base de recursos das empresas para atuarem estrategicamente nestes mercados, a necessária alteração do sistema de custos das organizações, o redesenho de seus produtos e serviços e as diferenças entre a cultura presente no topo da pirâmide (classe alta) e no restante da população (classe média e baixa).

Alguns anos mais tarde Prahalad apresenta o marco que consolida a perspectiva de ação de organizações em mercados da BP, em seu artigo de 2002, “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, em co-autoria com Hart. Neste artigo, os autores discutem a participação econômica ativa da parcela da população mundial que sobrevive com menos de 1.500 dólares *per capita* por ano. Segundo os autores, a pirâmide econômica mundial (figura 1) caracteriza-se por uma concentração extrema em sua base, formada pela população mais pobre, que representa,

aproximadamente, 4 bilhões de pessoas, de um total de 6,3 bilhões de habitantes no mundo. Sob esta ótica, 2/3 (dois terços) da população mundial sobrevive com menos de 2 dólares per capita por dia, em condições de pobreza ou extrema pobreza. Apesar da carência aparente desta parcela da população, os autores defendem a existência de capacidade de consumo nesta camada social e o potencial de geração riqueza, a partir de uma nova abordagem de mercado das organizações multinacionais.



**Figura 1:** A Pirâmide Econômica Mundial

**Fonte:** adaptado de PRAHALAD e HART, 2002

Sob a perspectiva da existência de possibilidade de crescimento para as empresas multinacionais no mercado da BP, os autores destacam seis pressupostos que formam as barreiras que impedem as organizações de aproveitarem esta oportunidade:

- Pressuposto 1 – os pobres não são consumidores, pois a atual estrutura de custos da empresas não suporta a competição rentável nestes mercados;
- Pressuposto 2 – os pobres não podem pagar ou não possuem nenhum uso para os produtos ou serviços vendidos em mercados desenvolvidos;
- Pressuposto 3 – os mercados desenvolvidos apreciam e pagam por novas tecnologias, enquanto que os pobres podem utilizar gerações tecnológicas anteriores;

- Pressuposto 4 – o mercado da BP não é importante para a viabilidade ao longo prazo das empresas, sendo que os pobres devem ser preocupação do governo e de entidades sem fins lucrativos;
- Pressuposto 5 – gestores não possuem tendência a enfrentar desafios em negócios que impliquem dimensões humanitárias;
- Pressuposto 6 – gestores talentosos estão voltados para mercados desenvolvidos, sendo difícil encontrá-los nos mercados da BP.

Os seis pressupostos formam a principal barreira de entrada das organizações no mercado da BP, devido à dificuldade de lidarem com tantos impedimentos ou de não possuírem uma visão clara sobre as oportunidades que este mercado oferece. A partir da apresentação de alguns empreendimentos voltados para BP, os autores buscam desconstruir as barreiras apresentadas, destacando as estratégias necessárias para a obtenção de sucesso neste mercado, sendo elas: criar poder de compra, moldar a oferta de produtos e serviços às aspirações de compra, melhorar o acesso aos produtos e serviços e adequar produtos e serviços às situações locais.

O trabalho publicado em 2002, intitulado “Serving the World’s Poor, Profitably” (PRAHALAD e HAMMOND, 2002), completa a trilogia inicial de artigos que lançam os fundamentos para a compreensão do mercado da BP como uma oportunidade de crescimento e de negócios para as organizações multinacionais. A obra declara que as empresas, ao analisarem individualmente a população pobre, cometem um equívoco ao crerem que este segmento não possui poder de compra. No entanto, ao observarem a parcela de pessoas mais pobres como um grupo, as organizações passam a perceberem eles como ávidos consumidores de produtos e serviços. Sob esta ótica, os mercados que estão na BP são novas fontes de desenvolvimento para as empresas, porque possuem pessoas com necessidades de consumo não saciadas e porque estão, geralmente, em fases iniciais de crescimento. O principal alvo das empresas está, ainda, na parte superior da pirâmide, enquanto que o grande potencial de expansão está em sua base. Embora os habitantes da BP possuam rendimento *per capita* abaixo dos 2.000 dólares por ano, o fato de serem, aproximadamente, 4 bilhões de pessoas torna este segmento um gigantesco mercado de oportunidades para as empresas. As organizações que investem no

mercado da BP podem ganhar três importantes vantagens em seu negócio: uma nova fonte de crescimento de receitas, maior eficiência e acesso à inovação. A atuação eficiente das empresas, principalmente com foco na redução de custos de operação, e a inovação em produtos, serviços e tecnologia de acesso ao mercado é a equação para que as organizações explorem o mercado da BP e convertam o volume de vendas em significativas receitas.

Compreender a dimensão do mercado da BP é o passo inicial para as empresas perceberem esta parcela da população como uma oportunidade de negócio. Segundo os dados do *World Resources Institute* (HAMMOND, et. al., 2007), os 4 bilhões de pessoas que compõem a base da pirâmide econômica mundial formam um mercado estimado em 5 trilhões de dólares de potencial de consumo, por ano. A parcela mais alta da pirâmide, com aproximadamente 1,4 bilhão de pessoas, representa um poder de compra de 12,5 trilhões de dólares, que está concentrada principalmente nas áreas urbanas e já é relativamente bem servida e saciada em suas necessidades. Hart (2006, p. 127) afirma que:

Quando as companhias em busca de crescimento lutam contra competidores capazes para ganhar os negócios de clientes bem informados em mercados estabelecidos, as barreiras ao sucesso são formidáveis. Quando trazem um produto inovador para clientes que eram mal atendidos ou até mesmo ativamente explorados, estes ficam encantados por terem produtos simples com funcionalidade modesta.

Atuar em um mercado já saciado é agir em um ambiente extremamente competitivo, cuja lógica está invertida quando a organização percebe que a BP é um ambiente novo e inexplorado, repleto de oportunidades de crescimento. As oportunidades estão relacionadas às características inerentes ao mercado da BP, que em geral:

- **Possuem necessidades não satisfeitas:** a maioria não possui conta bancária ou acesso a serviços financeiros, não possui telefone, tem dificuldades de acesso à habitação, serviços de saneamento, eletricidade e saúde;
- **Possuem alta dependência de meios informais de subsistência:** na BP predomina a falta de acesso ao mercado de trabalho formal, prolifera a existência de atravessadores que exploram a população e elevam seu

custo de vida e a informalidade é inerente ao meio (A questão da informalidade é destacada na sequência deste trabalho);

- **A população da BP é penalizada:** em geral os consumidores da BP pagam mais ou precisam despende mais esforço para obter um serviço ou produto de menor qualidade que a parcela da população mais rica (HAMMOND, et. al., 2007).

Karmani (2007) questiona os parâmetros utilizados para dimensionar o mercado da BP. Segundo o autor, o total da população pobre está avaliado somente em 2,7 milhões de pessoas, com renda inferior a 2 dólares *per capita* por dia, não superando uma estimativa de mercado de 1,2 trilhões de dólares, em 2002. Prahalad (2006) afirma que são 4 bilhões de pessoas na BP, representando um mercado potencial de 13 trilhões de dólares. Somente na América Latina, o mercado da BP estaria estimado em 509 milhões de dólares, incluindo 360 milhões de pessoas, correspondendo a cerca de 70% da população, em 21 países (HAMMOND, et. al., 2007). Portanto, a estimativa sobre a economia circulante na BP não é uma questão onde há a concordância entre os diversos estudos existentes, pois a falta de acesso aos dados, principalmente devido à informalidade da economia, impede o consenso.

A informalidade é uma questão-chave para compreender o mercado da BP. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2002), mais de 70% da força de trabalho nos países em desenvolvimento opera na economia informal, principalmente sob a forma de auto-emprego ou trabalhando em empresas ilegalmente. Schneider (2005) considera que a informalidade incorpora uma fração significativa da economia mundial, correspondendo a 30% do Produto Interno Bruto (PIB) da Ásia, 40% na Europa Oriental e 43% na África, na América Latina e no Caribe. Este cenário sugere que uma parcela significativa da economia na BP não é percebida, pois não figura nas estatísticas oficiais, elevando a perspectiva de crescimento deste mercado a partir de uma riqueza circulante maior do que as análises econômicas estimam (HAMMOND, et. al., 2007).

O grande desafio das organizações está em criar condições para que exista a geração de riqueza na BP, contribuindo para a construção de um novo mercado com possibilidades de “expansão gigantescas”. Hart (2006, p. 141) afirma que “as

populações mais pobres representam um imenso e novo desafio gerencial para as grandes companhias do mundo”. O enfrentamento deste desafio perpassa pela compreensão das dimensões envolvidas no desenvolvimento do mercado da BP. O primeiro desafio refere-se à remoção de restrições ao mercado, tais como o entendimento de que a parcela mais pobre da população não possui capacidade ou desejo de compra de produtos e serviços. O segundo desafio está em identificar oportunidades para geração de *superávit* de consumo na BP, a partir da criação de riqueza e renda para os pobres, e novas fontes de receita para as organizações. O terceiro desafio está nas empresas identificarem novos potenciais de mercado, permitindo maior alcance externo (novos canais de distribuição) e alcance interno (novos produtos adaptados ao público consumidor de baixa renda) (HART, 2006).

Com base nos desafios que se apresentam às empresas que investem no mercado da BP, London e Hart (2004) propõem que atuar no topo da pirâmide ou em sua base irá requerer das empresas diferentes estratégias e *mix* de capacidades. Ou seja, a empresa deverá buscar alternativas para seu modelo de negócios, que não estará adequado para atender as características da BP sem adaptações significativas que o transformem em um modelo de negócios voltado para as necessidades inerentes deste mercado. Os mesmos produtos e serviços que atendem a parte mais alta da pirâmide não são necessariamente adequados para a fatia mais baixa, pois as problemáticas locais são de complexidade diferente das enfrentadas nos mercados do alto da pirâmide. Este pressuposto conduz as empresas a enfrentarem novos desafios - a começar pela necessidade de encontrar e desenvolver novos parceiros comerciais locais, pois a BP é um campo novo de ação para as organizações. Assim, conhecer o mercado localmente e buscar alternativas customizadas às necessidades deste mercado é de suma importância para a organização empreender com êxito sua estratégia (LONDON e HART, 2004). O desafio de perceber a BP como uma oportunidade de crescimento e empreender em um segmento desconhecido é destacado por Hart e Milstein (2004), ao considerarem que:

Um crescimento econômico estagnado e modelos obsoletos de negócios apresentam formidáveis desafios para as empresas nos anos vindouros. Focar em melhorias incrementais para os produtos e negócios existentes é um importante passo; porém, negligenciar as oportunidades infinitamente maiores associadas à tecnologia limpa e aos mercados não atendidos na base da pirâmide econômica. De fato, considerar o conjunto total dos

desafios da sustentabilidade pode ajudar a criar valor ao acionista e representar um dos mais subestimados caminhos para um crescimento lucrativo no futuro. (HART e MILSTEIN, 2004 p. 77)

Hart e Christensen (2002) definem que os mercados em desenvolvimento são os locais apropriados para implantação de novas tecnologias, elemento essencial para enfrentar os desafios do crescimento. Os autores destacam que até o presente momento, o radar das organizações está focado nos avanços tecnológicos em economias industrializadas. No entanto, as maiores oportunidades estão em mercados não tradicionais, que requerem um elevado grau de inovação para seu desenvolvimento. Enfocar a atuação em segmentos de não-consumidores, que não são atendidos pelas empresas em suas necessidades, é a oportunidade para que as organizações coloquem em movimento novas estratégias de inovação, rompendo com o modelo tradicional. Portanto, a inovação possui um papel crucial para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio voltado às necessidades do mercado da BP.

Prahalad (2006) destaca doze princípios básicos para as organizações que buscam a inovação em mercados da BP, sendo eles:

- **Desempenho de preço:** a energia da empresa deve concentrar-se na equação de preço-desempenho de produtos e serviços. A organização deve realinhar suas estratégias e operações para reduzir sensivelmente o preço, adaptando seus produtos e serviços às funcionalidades exigidas pelos consumidores da BP. Assim, é necessário o abandono de práticas tradicionais e a incorporação de novas capacidades para inovar na relação preço-desempenho;
- **Inovações híbridas:** a BP deve ser assistida com soluções tecnológicas adequadas à infraestrutura existente neste mercado, não bastando uma simples adaptação de produtos e serviços já consolidados em outros mercados;
- **Escala de operações:** as soluções encontradas para o mercado da BP devem ser escaláveis e transportáveis entre países, aproveitando a oportunidade de atingir mercados globalizados e otimizar recursos em grande escala;

- **Redução da intensidade e do desperdício de recursos:** o imenso mercado da BP poderá gerar enormes quantidades de resíduos se os produtos não forem desenhados para a sustentabilidade;
- **Adequação da funcionalidade:** produtos e serviços devem ser adequados às necessidades da BP, que possuem características e exigências diferentes dos consumidores do alto da pirâmide;
- **Inovação centrada em processos:** adaptar os produtos e serviços às condições de estrutura precárias da BP é um desafio para as organizações. A inovação em processos (logística, operações, etc.) é crucial para a competitividade neste mercado;
- **Adequação à natureza inhóspita:** as organizações enfrentam a escassez de talentos em mercados da BP, que obriga as empresas a implementarem estratégias para superarem a desespecialização do trabalho;
- **Educação dos clientes:** além de criar condições de operação na BP, as organizações precisam ambientar os consumidores com o uso dos produtos ou serviços, educando o mercado para o consumo;
- **Funcionamento dos produtos em ambientes hostis:** produtos e serviços desenvolvidos para a BP devem considerar a infraestrutura precária existente nestes mercados, com a falta de acesso à consumidores e tecnologia;
- **Criação de interfaces:** o projeto de interface para a BP deve ser amigável e de fácil acesso a diferentes contextos culturais, presentes na BP, facilitando o acesso por meio de uma curva de aprendizagem rápida;
- **Acesso direto:** as organizações precisam projetar métodos eficazes de acesso direto ao consumidor. Os sistemas de distribuição são tão decisivos para o sucesso de empreendimentos na BP, quanto a inovação em produtos e serviços;
- **Romper os paradigmas existentes na organização:** as empresas devem ver o mercado da BP de uma forma sistêmica e como uma

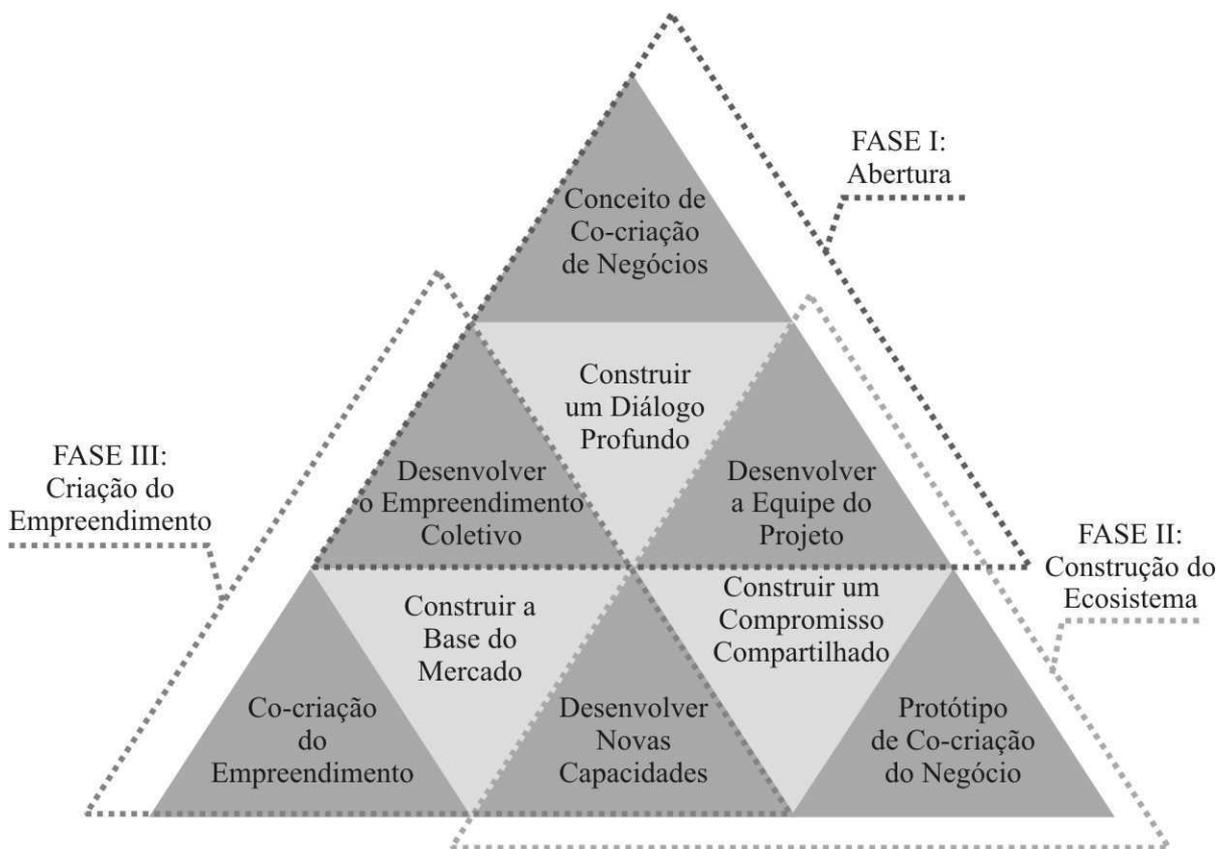
oportunidade de crescimento, eliminando as barreiras internas que impeçam o acesso e desenvolvimento deste mercado.

Prahalad e Hammond (2002) afirmam que a inovação é crucial para o crescimento contínuo em mercados da BP, sendo uma poderosa fonte de aprendizagem para as empresas. As limitações e necessidades existentes nos mercados da BP e a atenção que as empresas devem dedicar à redução de custos e otimização de operações podem servir como um *locus* adequado para testar novas tecnologias com potencial de disseminação global. A partir do acesso a uma nova fonte de crescimento para as empresas, da maior eficiência necessária para empreender na BP e da capacidade de inovação das organizações, os autores defendem a implantação de cinco estratégias para enfrentar a complexidade do mercado da BP:

- a superação de obstáculos por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação adequadas e eficientes ao mercado hostil da BP;
- a mudança da perspectiva da gestão de negócios na BP, focando no desenvolvimento do potencial humano para a compreensão da complexidade do sistema e alinhamento com as necessidades dos consumidores;
- o desenvolvimento de parcerias locais na BP, indo além da seleção de empresas fornecedoras e focando em parceiros capazes de impulsionar o empreendimento;
- a promoção de mudanças estruturais internas na empresa que incluam a criação de núcleos de pesquisa e desenvolvimento, fundos de investimento e divisões de negócios especializadas no mercado da BP;
- e a criação de consórcios ou redes de empresas, que enfrentem em conjunto os riscos inerentes a complexidade de implantação de empreendimentos na BP.

O acesso a mercados da BP também está condicionado à capacidade da organização em estabelecer uma lógica de criação de soluções, na qual a empresa desenvolva novas capacidades internas a partir do estabelecimento de relações com novos parceiros e consumidores, expandindo o conhecimento da organização e

proporcionando o diálogo com o mercado (SIMANIS e HART, 2008). O desenvolvimento de um modelo de negócios que incorpore estas múltiplas dimensões exige que as organizações empreendam várias atividades inter-relacionadas, sendo elas: a seleção do local apropriado para o empreendimento, a formação e treinamento de equipes multidisciplinares e a seleção de parceiros locais. O alinhamento destas três atividades permite a criação de uma quarta capacidade, essencial para o desenvolvimento da abordagem estratégica em mercados da BP: a pesquisa e o desenvolvimento de produtos, serviços e soluções. A partir deste alinhamento estratégico é que o processo de abordagem do mercado se desenvolverá. Este processo operacional, que possui em seu centro a lógica de criação de valor para o consumidor da BP, pode ser compreendido em três etapas de execução, sendo elas: a abertura, a construção do eco-sistema e a criação do empreendimento, conforme destacado na figura 2:



**Figura 2:** Modelo de Desenvolvimento de Negócios na BP

**Fonte:** adaptado de SIMANIS e HART, 2008 p. 15

Conforme os autores, a Fase I (Abertura) lança as bases para a criação de novas parcerias, fundamentadas na confiança, no compromisso mútuo e na visão compartilhada para o novo empreendimento. Promove a superação das barreiras entre a empresa e a comunidade da BP, eliminando o ceticismo interno e as dificuldades de adaptação cultural. Promove a integração entre a comunidade que será atendida em suas necessidades e a organização que empreende, construindo um ambiente de participação e co-responsabilidade. Torna-se importante a disponibilização de todo o conhecimento construído durante a esta fase, como forma de integrar os esforços e garantir a sustentabilidade do empreendimento. Ela inicia com o diálogo profundo entre as partes interessadas e avança para a criação coletiva do empreendimento. A conclusão da Fase I é a criação de um conceito de negócios onde todos os parceiros participam.

O objetivo da Fase II é a construção de uma base organizacional para o novo negócio, para o desenvolvimento do produto e de sua oferta, por meio de uma ação de aprendizagem vinculada à comunidade e parceiros locais. A equipe de projeto trabalha em campo, coletando as informações necessárias ao sucesso do empreendimento e abordando os vários aspectos práticos envolvidos na operacionalização do conceito de negócio proposto. Ocorre a imersão na problemática local, facilitando a compreensão da organização sobre as necessidades não atendidas da população e originando vínculos de confiança entre a empresa, parceiros e mercado.

Após a construção do conceito de negócio (Fase I) e do desenvolvimento da base do empreendimento (Fase II), a Fase III caracteriza-se para implantação de uma estrutura organizacional capaz de crescer, evoluir e expandir o protótipo inicial do negócio. É importante a manutenção da flexibilidade da organização para buscar a adaptação rápida às questões de ambiguidade inerentes ao mercado da BP. O empreendimento deve criar a autonomia necessária para o desenvolvimento de novas competências e capacidades que garantam sua sustentação no ambiente complexo e permitam sua reprodução em outras áreas geográficas.

O modelo de negócios proposto por Simanis e Hart (2008), pressupõe que o centro de toda a estrutura está em uma relação de criação coletiva de valor: a lógica de co-criação. A lógica de co-criação defende que o valor para o consumidor e a

organização é criada de forma conjunta e por meio da interação destes atores. A co-criação de valor está centrada na experiência que o consumidor tem com a empresa e na capacidade que a organização possui em responder às suas expectativas. Assim, o *locus* de desenvolvimento de competências organizacionais desloca-se de dentro da empresa para fora dela. Elas são geradas e possuem valor a partir da interação que o consumidor estabelece com a organização. É estabelecida uma dimensão de co-criação de competências, na perspectiva do consumidor e não da organização. Assim, a empresa desenvolve suas competências a partir da necessidade do seu consumidor, estendendo-se para fora da organização o valor da competência. Amplia-se a rede de competências da empresa, abarcando não apenas seus recursos internos, mas também os consumidores e fornecedores da organização. A organização busca, por meio da co-criação de valor, o atendimento das necessidades não satisfeitas do mercado (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

O modelo de Simanis e Hart (2008) é uma evolução do conceito anterior de criação de empreendimentos focados na BP, proposto em 2005 no documento “Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid: A Protocol for Mutual Value Creation” (SIMANIS et. al., 2004). A diferença fundamental entre as duas propostas está na visão do consumidor como agente ativo na criação de valor e parceiro no empreendimento. A evolução das proposições pode ser percebida no quadro 1:

<b>Conceitos</b>	<b>Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid: A Protocol for Mutual Value Creation (2004)</b>	<b>The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy (2008)</b>
<b>Visão de Mercado</b>	Mercado da BP como consumidor	Mercado da BP como parceiro de negócios
<b>Interação com a BP</b>	Ouvir Profundamente	Dialogar Profundamente
<b>Enfoque Operacional</b>	Redução de Preços Redesenho de embalagem e expansão de distribuição Alcance do empreendimento negociado por ONGs	Expansão da Imaginação Ampliação de Capacidades e construção de compromisso compartilhado Operação direta, facilitada por ONGs
<b>Proposição de Valor</b>	Vender para os Pobres	Empreendimento Co-criado

**Quadro 1:** Estratégias para Mercados da BP

**Fonte:** adaptado de SIMANIS e HART, 2008 p. 2

O modelo de negócios para a BP pressupõe uma lógica diferente daquela utilizada em mercados de baixa renda por empresas ocidentais (LONDON e HART, 2004). A estratégia voltada para empreendimentos na BP depende da alavancagem das forças de mercado existentes no ambiente, incluindo o desenvolvimento de parceiros não tradicionais, a invenção de soluções criadas coletivamente e a construção de capacidades locais. Hart e Christensen (2002) destacam a ruptura com o modelo tradicional de inovação para que as organizações atuem em mercados da BP. Esta ruptura perpassa todas as áreas da empresa, do marketing às operações, da tecnologia ao acesso de mercado, da governança de negócios à percepção de oportunidades de crescimento para a empresa. Rocha e Silva (2008) reforçam esta afirmação, ao argumentarem que:

Para explorar o mercado constituído pela “base da pirâmide” – ou seja, 80% da população mundial –, as empresas não podem simplesmente aplicar seus processos e produtos usuais. Muito pelo contrário, é necessário criar produtos e processos voltados especialmente para atender às necessidades desse grupo de consumidores, por meio de soluções inovadoras e criativas, a preços acessíveis, usando novos canais. (ROCHA e SILVA, 2008)

Compreender a dinâmica existente no mercado da BP e adaptar-se às necessidades complexas de acesso a este negócio é o principal desafio para as empresas. Utilizar o mesmo modelo de negócios que está adaptado a atender as características de segmentos no topo da pirâmide não é certeza de eficácia para as organizações que se inserem em negócios da BP. Pelo contrário, é preciso uma ruptura com o modelo tradicional, a compreensão das reais necessidades deste novo mercado, a criação de capacidade de adaptação e o desenvolvimento de novas habilidades para atender ao consumidor da BP. Barki e Porto (2008) fundamentam que:

Ao definir seu posicionamento, deve ficar claro para a empresa que não é possível ser tudo para todos. Quem tenta fazer isso, muitas vezes acaba sendo nada para ninguém. Por isso, empresas que tem foco nas classes mais altas devem estar atentas em como atingir as classes mais baixas sem afetar seu posicionamento. (BARKI e PORTO, 2008 p. 89)

O quadro 2, apresentado a seguir, sintetiza os principais conceitos relacionados com a implantação e desenvolvimento de negócios voltados para a BP, apresentados neste capítulo:

<b>Ênfases</b>	<b>Considerações sobre o mercado da BP</b>	<b>Autores</b>
<b>A BP como oportunidade de crescimento</b>	Existe possibilidade de crescimento para as empresas, ao perceberem a população da BP como um grupo de consumidores não atendidos em suas necessidades e com expressivo potencial de compra.	Prahalad e Lieberthal, 1998; Prahalad e Hart, 2002; Hart, 2006;
<b>Dimensão de mercado na BP</b>	O mercado da BP está estimado entre 2 e 4 bilhões de pessoas, com potencial de consumo aproximado de 12 trilhões de dólares, representando cerca de 70% da população mundial.	Prahalad e Hart, 2002; Prahalad, 2006; ILO, 2002; Hammond, et. al., 2007; Schneider, 2005
<b>Características do Consumidor da BP</b>	O consumidor da BP possui necessidades não atendidas, elevados custos de transação e alta dependência a meios informais.	Hammond et.al., 2007; Prahalad, 2006
<b>Barreiras de Entrada</b>	As principais barreiras à entrada de empresas em mercados da BP estão relacionadas com: a percepção de que o consumidor pobre é desprovido de poder de compra, a visão de que o mercado da BP não é sustentável ao longo prazo e o direcionamento do foco das empresas em mercados altamente competitivos do alto da pirâmide.	Prahalad e Lieberthal, 1998; Prahalad e Hart, 2002
<b>Inovação na BP</b>	A inovação na BP está condicionada à implantação de novas tecnologias adequadas às condições do mercado, ao desenvolvimento da aprendizagem da empresa, à otimização de processos e produtos, à redução de custos de transação, à criação de soluções customizadas em parceria com a comunidade da BP e à criação de um novo modelo de negócios mais adequado às características complexas da BP.	Hart e Christensen, 2002; Hammond e Prahalad, 2002; Prahalad, 2006; Simanis e Hart, 2008; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Rocha e Silva, 2008
<b>Modelo de Negócios</b>	O modelo de negócios voltado para empreendimentos da BP requer: o conhecimento profundo das necessidades únicas do consumidor pobre, a criação de parcerias locais, o envolvimento do consumidor na criação do modelo de negócios, a inovação em processos e produtos e o desenvolvimento de novas capacidades da empresa.	Simanis e Hart, 2008; London e Hart, 2004; Prahalad, 2006

**Quadro 2:** Considerações sobre o mercado da BP

**Fonte:** elaborado pelo autor

Com base no referencial exposto, a principal questão que envolve o desenvolvimento do potencial de mercado da BP é a inclusão desta questão na agenda estratégicas das organizações. No entanto, atuar em um novo segmento, com características diferentes dos mercados tradicionais, é ao mesmo tempo um

desafio e uma oportunidade para as organizações. A imersão neste novo campo competitivo, desconhecido pela empresa, conduz à desconstrução de suas capacidades e desenvolvimento de novas habilidades, mais adequadas ao novo contexto. Portanto, torna-se necessária a construção de novas competências que ofereçam condições adequadas para a empresa expandir seus negócios para a BP.

### **3 A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Este capítulo destina-se a apresentar o referencial teórico que sustenta a investigação sobre o tema pesquisado. Inicialmente irá discorrer sobre a abordagem teórica da estratégia e suas implicações para a definição da orientação das organizações rumo a uma vantagem competitiva sustentável. A seguir, abordará a visão da empresa baseada em recursos internos e sua implicação para a compreensão da dinâmica das competências organizacionais. Por fim, discute sobre os elementos da competência organizacional e sua relação com o desenvolvimento do presente estudo.

#### **3.1 CARACTERIZANDO A ESTRATÉGIA**

A discussão sobre o termo e o uso da estratégia no âmbito das organizações ganhou fôlego ao longo das últimas décadas, tornando-se alvo tanto das pesquisas em administração quanto da prática das empresas. No entanto, a palavra estratégia guarda em si múltiplos conceitos e interpretações, permitindo que um número cada vez maior de autores concentre seus esforços em compreender seus significados e aplicações. Mintzberg e Quinn (2001) destacam que não existe uma única definição aceita universalmente sobre o que é estratégia.

Alguns autores enfatizam o uso de metas e objetivos de forma integrada, enquanto outros fazem clara separação entre eles. Para Chandler (1962), o termo é utilizado na perspectiva da determinação de ações de longo prazo da organização. Ansoff (1979) apropria-se do conceito de estratégia para destacá-la como uma ligação entre o passado e o presente de empresa. A estratégia segundo um padrão, que integra de forma coesa os objetivos, políticas e ações da firma é descrito por Quinn (1991). Esta visão da estratégia, enquanto um conjunto de planos estruturados e intencionais, é oriunda de Andrews (1980), que complementa o termo com a perspectiva da produção de políticas e planos organizacionais, condicionando a empresa a uma proposta de valor para as partes interessadas. Porter (1986)

vincula o termo ao posicionamento da empresa dentro do seu setor econômico de atuação e a busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Mintzberg (1988) destaca a visão sistêmica da estratégia ao compreendê-la como um plano que harmoniza políticas e metas organizacionais e as respectivas ações que lhe dão sustentação. Esta afirmação encontra base na proposição de Andrews (1980), na qual a estratégia é definida como um padrão de decisões, cujo objetivo é o de elaborar as principais políticas e planos do negócio, identificando as características da organização no presente (segmento, tipologia e proposta de valor aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade), além de sua proposta de futuro. O conceito de estratégia, enquanto um padrão elaborado conscientemente para traçar os rumos da organização, encontra em Mintzberg *et. al.* (2000) uma definição síntese, no qual os autores descrevem a estratégia por meio de cinco abordagens: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Segundo os autores, a estratégia como um **plano** é vista como uma diretriz firmemente traçada para guiar a organização de forma deliberada, destacando o papel dos líderes na definição da direção da organização. Enquanto **padrão**, a estratégia refere-se a um conjunto de ações realizadas pela empresa, que podem ser verificadas por meio da uniformidade e consistência do comportamento organizacional ao longo do tempo. A estratégia segundo a **posição** relaciona-se com a localização da empresa e dos produtos no seu segmento, influenciada pelo ambiente em que atua e sua luta para posicionar-se e se proteger das hostilidades e incertezas do ambiente. Como **perspectiva**, a estratégia é vista como a forma com a qual a empresa articula seus recursos internos, de forma integrada e coletiva, lhe conferindo uma visão única e internamente compartilhada do mundo. Por fim, enquanto **truque**, a estratégia é utilizada pela empresa como forma de obter uma vantagem competitiva, neutralizando ou superando a vantagem de um oponente com o objetivo de vencer ameaças, de uma maneira dinâmica e adequada a cada contexto. Em síntese, a proposta de Mintzberg *et. al.* (2000) busca categorizar a estratégia como um construto de múltiplas faces, passível de diferentes significados conforme a ótica adotada pelo observador. No entanto, estas diferentes abordagens tendem a serem complementares e não excludentes, no sentido de acontecerem simultaneamente segundo a dinâmica das organizações e do mercado.

O surgimento e a execução da estratégia não são processos lineares e iguais em todas as organizações, sendo o resultado de uma série de fatores internos e externos que se agregam e configuram uma situação particular (NICOLAU, 2001). Mintzberg afirma que nem todas as estratégias formuladas são colocadas em prática, enquanto que outras estratégias que não são deliberadamente pensadas são postas em ação. Assim, a estratégia passa a depender da dinâmica do ambiente e das oportunidades que surgem para a empresa. Estar preparada para compreender os fatores ambientais e a necessidade de mudança de rumos passa a ser um fator de competitividade para a organização. Sob este enfoque, as estratégias podem ser vistas como ações deliberadas, emergentes ou uma combinação entre estas duas formas (MINTZBERG *et. al.* 2000).

Sob este prisma, a organização precisa estar atenta para adaptar-se ao contexto complexo em que atua e não apenas atender a um plano de ação deliberado. Agregar estes dois pontos de vista (deliberado e emergente) é uma perspectiva de análise cujo objetivo é compreender as organizações sob uma ótica dinâmica. Quanto ao seu caráter deliberado, Chandler (1998, p. 163) afirma que “a estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo da empresa, bem como a adoção de linhas de ação e adoção de recursos, tendo em vista estes objetivos”. A estratégia, enquanto uma prática emergente, é preconizada por Osborn (1998) como o ajuste dos planos da organização a complexidade do ambiente, em busca da sustentação de uma vantagem competitiva. A síntese deste paradoxo pode ser encontrada na afirmação de Mintzberg *et. al.* (2000), na qual “(...) estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um ambiente estável, isto é, uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida”. Esta afirmação remete ao conceito da utilização de recursos internos da empresa para adaptação à complexidade do entorno, destacando a dinâmica da ação organizacional e sua adaptação ao ambiente externo.

Segundo Andrews (2001), a estratégia precisa estar alicerçada na análise tanto do ambiente externo como interno da organização. As duas abordagens são recorrentes na literatura da administração e ganham seus principais expoentes na escola do posicionamento, derivada principalmente dos estudos de Michael Porter, e

na visão dos recursos internos da organização, originalmente definida como *Resource-Based View of the firm* (RBV).

O pilar da abordagem do posicionamento estratégico está no conceito de que as raízes da competitividade das organizações estão fora dos seus domínios internos, no ambiente externo que impulsiona a organização para a implementação das estratégias necessárias ao seu sucesso. A partir do exame das forças que se embatem em um determinado setor, sendo elas o poder dos novos entrantes, dos fornecedores, dos clientes, dos produtos substitutos e dos concorrentes, a organização adapta sua estratégia de atuação para buscar uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1986). Partindo deste ponto de vista, a organização está sob a dependência do ambiente para definição e desenvolvimento de sua estratégia competitiva.

Alicerçada nos estudos desenvolvidos a partir dos anos 80, a perspectiva da *Resource-based View of the firm* (RBV) tornou-se a teoria dominante na pesquisa de conteúdo estratégico com capacidade de contrapor-se ao modelo do posicionamento estratégico proposto por Porter (1986). A RBV procura explicar o desempenho superior de uma organização por meio da utilização de recursos e capacidades que lhe estão disponíveis, sendo estes recursos ou capacidades de ordem tangível ou intangível para a empresa (FOSS, 2003). Assim, a vantagem competitiva desloca-se do foco no setor e nos produtos da empresa e centra-se nos recursos internos necessários para o desenvolvimento das opções estratégicas. A sustentação de uma vantagem competitiva, sob esta abordagem, reside na habilidade da organização em ter disponíveis recursos que sejam valiosos para a empresa no âmbito da competição por uma posição sustentável em seu setor. A compreensão sobre as competências organizacionais origina-se dos conceitos da RBV e da discussão sobre os recursos da firma e seu impacto na sustentabilidade das organizações.

### **3.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS**

A visão da empresa baseada em recursos, no original *Resource-Based View of the firm* (RBV), toma fôlego nas últimas décadas como uma das mais fortes

vertentes de pesquisa com foco na estratégia das organizações. Diversos autores exploram o conceito central da RBV de que a empresa é constituída por uma gama de recursos que definem sua singularidade e diversificação e estabelecem uma posição competitiva sustentável (SELZNICK, 1957, *In*: FOSS, 1997, PENROSE, 1959, NELSON E WINTER, 1982, *In*: FOSS, 1997, WERNEFELT, 1984, BARNEY, 1991, DIERICKX e COOL, 1989, *In*: FOSS, 1997). No entanto, esta forma de compreender a empresa, a partir de seus recursos, não é uma abordagem recente. O livro *Theory of the Growth of the Firm*, de Edith Penrose (1959), inaugura esta discussão ao afirmar que a os produtos da empresa são originários da forma como os recursos da organização são alocados e organizados em um quadro de referência administrativo.

No entanto, conforme Grant (1991), a maior parte dos anos 60 até meados dos anos 80 é dominada pela análise da estratégia a partir do ambiente externo. O conceito de análise de ambiente origina-se nos trabalhos de Porter (1986) e domina o cenário das discussões sobre estratégia neste período. A perspectiva da RBV ganha espaço quando o conceito de posicionamento já não dá conta de explicar a diferença de *performance* entre firmas de um mesmo segmento. Neste momento, a RBV passa a disputar com a escola do posicionamento um papel de destaque nas pesquisas em administração ao incorporar à sua análise o papel dos recursos e capacidades internas das empresas como fonte de uma vantagem competitiva sustentável. Grant (1991, p. 114) conceitua a estratégia como “a combinação entre os recursos e as habilidades internas da organização” como forma de responder às forças e oportunidades resultantes do ambiente externo. Neste contexto, a RBV considera a estratégia como a derivação das competências internas da firma, percebendo a empresa como um leque de recursos e capacidades. Herzog (2001, p. 6) considera que a RBV “prefere buscar a vantagem competitiva explorando preferencialmente o lado das forças e fraquezas da empresa, do que o das oportunidades e ameaças do mercado”. Esta abordagem reforça o conceito de que a RBV foca-se na mobilização de recursos e capacidades internas em detrimento a uma abordagem voltada para o ambiente externo ou o posicionamento da empresa.

A característica dos recursos, que são explorados, retidos ou desenvolvidos pela empresa, é um aspecto chave para compreender a proposição estratégica da RBV. Segundo Barney (1995), os recursos da firma podem ser divididos em quatro

categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Grant (1991), por sua vez, distingue os recursos em seis categorias: financeiros, físicos, tecnológicos, humanos, reputação e organizacionais. Estes recursos estão ligados intrinsecamente a empresa, sendo de difícil transferência ou imitação entre firmas. Penrose (1959) destaca três categorias principais de recursos, sendo eles: físicos, humanos e organizacionais. A categorização dos recursos pretende explicar as múltiplas dimensões da empresa, sua estrutura e arquitetura interna e como os recursos são organizados para darem respostas aos estímulos do ambiente externo.

Independente da classificação dos recursos em três, quatro ou seis diferentes categorias, a RBV busca a compreensão sobre as características distintivas que transformam estes recursos em vantagem competitiva para a empresa. Barney (1991) introduz o conceito de heterogeneidade da firma ao estabelecer que os recursos variem de empresa para empresa, e que estes definem como ela obtém vantagem sustentável ao mobilizá-los de forma a criar estratégias que gerem valor único para os clientes e que sejam de difícil imitação por parte da concorrência. Segundo este conceito, os recursos que geram valor para a empresa, precisam apresentar quatro atributos: valor de mercado; raridade; imperfeitamente imitáveis (dependência de trajetória, ambigüidade causal e complexidade social) e insubstituíveis. Silva e Oliveira (2005) condicionam a existência dos recursos da empresa a dois pontos centrais: (1) os recursos devem ser de difícil identificação por parte da concorrência e, por isso, gerarem uma vantagem competitiva, e (2) quando identificados devem ser de difícil imitação.

A RBV preconiza, conforme os referenciais teóricos apresentados, que os recursos devem ser de difícil imitação, raros e valiosos para a empresa e que estes recursos são a base para a geração de uma vantagem competitiva sustentável. Um recurso é considerado de difícil imitação se os principais concorrentes da firma não possuem ou não podem adquirir facilmente as condições necessárias para o seu pleno desenvolvimento. Ele também será raro se não for controlado pelas empresas concorrentes e valioso se favorecer a empresa a explorar novas oportunidades de mercado ou a neutralização de ameaças. Para Wernerfelt (1984) a vantagem competitiva da empresa, em seu segmento, está diretamente relacionada aos recursos internos e não necessariamente aos seus produtos. Estes recursos e sua correta exploração e desenvolvimento oportunizam as empresas criarem barreiras

para as ameaças do ambiente, proporcionando a vantagem entre um competidor e outro. Portanto, a diversificação de recursos da firma e a dificuldade de concorrentes em imitá-los proporcionam uma posição privilegiada para a empresa em seu setor.

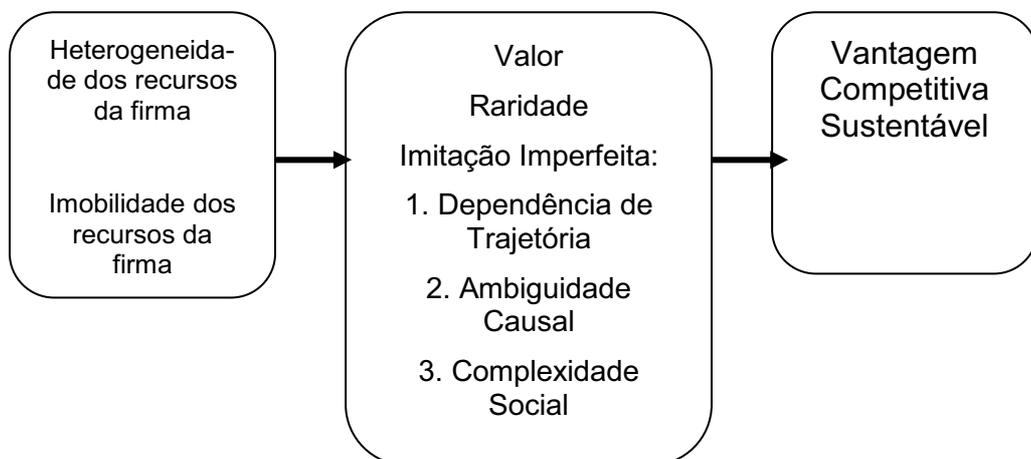
A incerteza da origem da vantagem competitiva, já que os recursos internos que geram esta vantagem passam a ser de difícil identificação pelo oponente, são destacados por Barney (1991) como sendo um fator de ambiguidade. Este conceito encontra sua origem no trabalho de Rumelt (In: FOSS, 1997) que afirma existir ambiguidade em qualquer processo de criação ou produção de um produto. Esta ambiguidade é resultante das incertezas que existem nestes processos e nos custos associados a ele, que são de difícil identificação pelas empresas entrantes ou concorrentes. Sendo assim, reproduzir as mesmas condições que levaram determinada empresa a alcançar o sucesso passa a ser um risco muito elevado para seus concorrentes. Rumelt (In: FOSS, 1997, p. 136) sintetiza o conceito explicando que "(...) se as razões precisas do sucesso ou fracasso não podem ser determinadas (...) existe ambiguidade causal e é impossível produzir uma lista não ambígua de fatores de produção, muito menos suas contribuições marginais". A ambiguidade causal é um dos conceitos que fundamenta a noção de competência organizacional, pois, segundo Reed e DeFillipi (1990), para haver a ambiguidade causal é necessário que co-existam três competências básicas, sendo elas: (1) conhecimento tácito que é adquirido pela aprendizagem, (2) a complexidade que é proveniente de uma série de habilidades e bens que são interdependentes, tais como rotinas organizacionais, tecnologia e experiências individuais ou coletivas, e (3) o uso específico de habilidades e bens no processo de produção que são direcionados a clientes específicos.

Conforme Barney (1991) a capacidade da empresa em adquirir um recurso que seja valioso está também condicionada à sua trajetória única (dependência de trajetória ou *path dependence*). Ou seja, cada empresa adquire capacidades condicionadas à suas experiências acumuladas no passado, que desenvolvem novas e importantes habilidades. Para que um concorrente conseguisse imitar perfeitamente uma capacidade da empresa ela teria que repetir os passos trilhados por esta organização em seu passado, para conseguir recriar as condições que a levaram ao desenvolvimento do recurso. Fleury e Oliveira (2001) defendem que a dependência de trajetória refere-se aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e

desenvolvimento dos recursos/capacidades da organização ao longo do tempo e que, por serem únicos, erguem barreiras para a imitação. Leonard-Barton (1992) aborda a dependência de trajetória da firma ao condicionar esta ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas de organização. Este conceito é criticado por David (2000), pois, segundo o autor, a dependência de trajetória pode resultar em aspectos positivos ou negativos para a empresa, no sentido de criar capacidades tão específicas que criam rigidez organizacional e dificuldades em lidar com a dinâmica do ambiente.

Barney (1991) também aborda a questão da complexidade dos recursos da firma. Esta complexidade está relacionada à dimensão social da empresa e podem incluir as relações interpessoais, a cultura, a reputação, os valores, a informação, o conhecimento e outros ativos da organização, que são articulados para gerarem maior eficiência e eficácia nos processos internos. Estes recursos, individualmente, podem ser identificados, mas são de difícil imitação, gerenciamento e modificação. Portanto, mesmo que reconhecidos os recursos que geram vantagem competitiva para uma determinada organização, a imitação seria improvável na medida em que as relações entre eles são tão complexas que a tentativa resultaria em um substituto imperfeito (DIERICKX e COOL, 1989).

As proposições de Barney (1991), que fundamentam as noções de ambiguidade causal, dependência de trajetória e complexidade social, que geram a dificuldade de imitação dos recursos que são valiosos e raros, podem ser sintetizadas na figura 3, a seguir:



**Figura 3:** Relação entre Heterogeneidade e Imobilidade dos Recursos.

**Fonte:** BARNEY, 1991, p. 112.

Os conceitos expressos pela RBV, em especial a dependência de trajetória, a ambiguidade causal e a complexidade social, estão no cerne da compreensão das capacidades dinâmicas da organização. O livro *An evolutionary theory of economic change* (NELSON e WINTER, 1982) estabelece os princípios do dinamismo dos processos organizacionais. Os conceitos-chave presentes na abordagem das capacidades dinâmicas são a mobilização dos recursos pela empresa e a capacidade de mudança, inovação e adaptação ao ambiente que os recursos possuem.

Teece et. al. (1997) destaca três aspectos fundamentais para a compreensão das capacidades dinâmicas da organização. O primeiro refere-se aos processos organizacionais que são moldados pela posição dos ativos da empresa e por seu caminho evolutivo. Este fator destaca a importância da trajetória da organização para definição de suas habilidades e capacidades essenciais e explica como empresas, mesmo dentro do mesmo segmento, podem apresentar características distintivas entre si. O segundo aspecto destaca as habilidades específicas da organização, que estão relacionadas com seus recursos disponíveis, no caso a tecnologia, o capital intelectual, os ativos tangíveis e intangíveis, a carteira de clientes, a relação com fornecedores, etc. O último aspecto aborda as opções estratégicas da empresa, sua trajetória particular e o rumo único que ela terá a partir de suas escolhas.

No entanto, as capacidades da organização precisam ser transformadas em uma posição estratégica vantajosa para que a empresa obtenha dela uma vantagem competitiva sustentável. Para isso é preciso que a empresa consiga explicitá-las e mantê-las tempo suficiente para extrair novos e valiosos recursos, permitindo a sustentabilidade dos recursos existentes e a geração de novos. Na esteira desta proposta, Winter (2003) destaca que uma capacidade, para ser considerada estratégica, deve estar além das habilidades rotineiras da organização. Por rotina compreende-se todas as tarefas e processos executados pela organização para implementação de sua atividade econômica. Uma empresa possui uma ampla variedade de rotinas ordinárias que são implementadas apenas para garantir sua sustentação no curto prazo, tais como o processo de produção, a linha de

montagem, a aquisição de materiais e serviços e outras. Uma capacidade dinâmica possui a propriedade de proporcionar a mudança nas capacidades ordinárias, pois ela está direcionada para a essência da organização e sua estratégia de sustentação no longo prazo. As capacidades dinâmicas da organização podem gerar ativos de maior valor para a empresa, com a finalidade de sustentação e geração de vantagem competitiva.

A abordagem das capacidades dinâmicas das organizações implica analisar a posição da empresa não apenas do ponto de vista de como ela utiliza ou disponibiliza seus recursos, mas em entender quais são os ativos que ela possui para buscar um posicionamento que lhe proporcione uma vantagem competitiva, além da forma de mobilizá-los e gerar mudanças a favor da organização. Esta percepção das organizações proporciona a reflexão sobre os seus recursos internos valiosos e seu posicionamento de mercado, destacando que a dinâmica deste processo e os recursos disponíveis condicionam as opções estratégicas da empresa. Este conceito é sintetizado por Teece, Pisano e Shuen (1997, *In: FOSS*, 1997, p. 270), ao afirmarem que “as capacidades dinâmicas são o sub estabelecimento de competências/capacidades que permitem à firma criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mudanças do mercado”.

A dinâmica do processo de criação de capacidades da organização é ratificada por Helfat e Peteraf (2003, p. 997), ao exporem que, “por definição, capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança, porque elas constroem, integram ou reconstroem outros recursos e capacidades”. Os autores utilizam a base da teoria evolucionária para defender que as capacidades dinâmicas de firma são geradas a partir de diferentes estágios de desenvolvimento (crescimento, maturidade e declínio) e obedecem a um ciclo de vida da capacidade (*capability lifecycles*), estando em constante evolução e transformação, antes de atingirem seu período de declínio.

Os preceitos teóricos envolvidos na discussão da RBV e das capacidades dinâmicas da organização estão na origem da compreensão da empresa como um portfólio de recursos que, articulados pela organização no sentido de oportunizar uma vantagem competitiva sustentável, geram competências que são únicas e valiosas. No centro desta discussão está a inovação, que impulsiona a empresa a

modificar seus produtos e processos constantemente para fazer frente à dinâmica do mercado. Portanto, as discussões acerca dos recursos da empresa formam a base teórica para a noção de competência organizacional, que será tratada a seguir.

### 3.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A abordagem das competências das organizações, como fator de geração de vantagem competitiva sustentável, é inaugurada com Hamel e Prahalad (1990) no artigo *The Core Competence of the Corporation*. Segundo os autores, a vantagem competitiva é oriunda das competências centrais da organização e, para ilustrar esta afirmação, utilizam a figura de uma árvore:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios; as folhas, as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central. Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente para seus produtos finais, assim como deixa de ver a força de uma árvore se olhar somente para suas folhas. (HAMEL e PRAHALAD, 1990, p. 82)

Os autores compreendem que a fonte da vantagem competitiva está em capacidades profundamente enraizadas nos recursos da empresa e não em seus produtos finais. Surge desta afirmação a noção de competência essencial - *core competence* -, que passa a ser um dos conceitos mais difundido nos estudos sobre estratégia organizacional, a partir dos anos 90. É importante destacar que o conceito de competência da organização remonta da abordagem de Selznick (1972), que destaca a importância da organização em criar uma competência que a distinga da concorrência, valorizando o papel estratégico e central da competência da empresa.

Hamel e Prahalad (1995) extrapolam a compreensão sobre o uso dos recursos da empresa ao abordarem a estratégia como o processo de alavancagem e combinação destes recursos a partir das definições estratégicas da firma, originando a sua vantagem competitiva. Os autores definem este processo como:

A alavancagem de recursos pode ser obtida de cinco formas fundamentais: através da concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos, através do acúmulo mais eficaz de recursos, através da complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem

de maior valor, através da conservação de recursos, quando possível, e através da recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas. (HAMEL e PRAHALAD 1995, p. 183)

Conforme Hamel e Prahalad (1995, p. 229), as competências essenciais são, em síntese, “um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Segundo os autores, é comum que as empresas identifiquem uma variedade extensa de habilidades que são consideradas valiosas para a firma e que as confundam com competências essenciais da organização. No entanto, o conceito de competência essencial busca compreender a vantagem competitiva por meio da articulação dos recursos da empresa e não de recursos ou habilidades analisados isoladamente. Stalk, Evans e Schulman (1992), ao analisarem criticamente a abordagem de Hamel e Prahalad (1990), destacam que as competências de uma organização não se limitam apenas às tecnologias utilizadas ou habilidades desenvolvidas pela empresa, mas estão presentes nos produtos e processos da organização e permeiam toda a cadeia produtiva. Esta abordagem enfatiza os processos e as práticas da empresa, fazendo com que os esforços da organização sejam direcionados para a criação da infraestrutura necessária para dar suporte às competências.

Hamel e Prahalad (1995) destacam que em todas as unidades de negócios de uma organização haverá diversas habilidades e capacidades que são pré-requisitos para a participação da empresa em determinados setores da economia, no entanto, não são fontes geradoras de diferencial competitivo para a empresa. Estas competências básicas constituem apenas uma vantagem rotineira à organização e não são destacadas como origem de valor para o cliente. Para enfatizar o aspecto estratégico da competência essencial, os autores destacam três fatores que são intrínsecos à sua identificação: (1) valor percebido pelo cliente, (2) diferenciação entre os concorrentes e (3) capacidade de expansão.

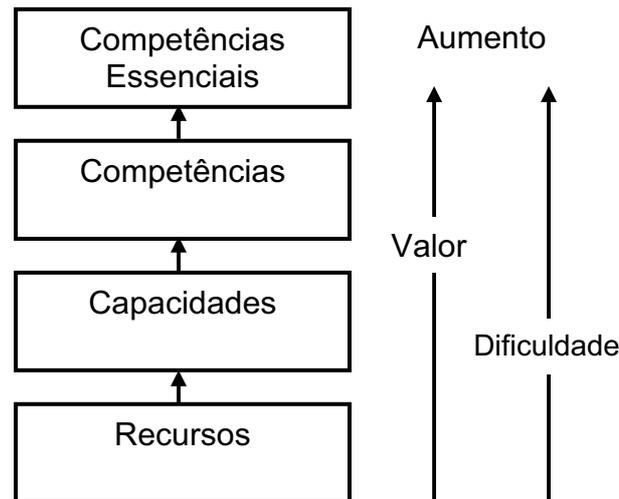
Uma competência essencial deve gerar um valor percebido pelo cliente. Este valor está condicionado ao benefício que é percebido pelo cliente e não às nuances técnicas que geraram este benefício. Portanto, é possível que muitos clientes consigam verbalizar o benefício que foi gerado por uma competência essencial da empresa, mas não consigam compreender qual é exatamente a fonte deste benefício. Hamel e Prahalad (1995, p.326) ilustram a dificuldade em identificação dos fatores que originaram o valor percebido pelo cliente ao exemplificar que “(...)

poucos usuários de computadores poderiam dizer muita coisa sobre as competências responsáveis pela interface amigável de um Macintosh, mas todos sabem realmente que o computador é extremamente fácil de usar”.

Além de gerar um valor percebido pelo cliente, para configurar-se como essencial, uma competência deve proporcionar diferenciação entre a empresa e seus concorrentes. Ou seja, ela deve ser de difícil imitação por parte da concorrência, pois a sua fácil identificação e reprodução impedem a consolidação de uma vantagem competitiva sustentável. Por fim, a competência deve possuir capacidade de expansão, de criar condições para o ingresso em novos mercados ou a criação de novos produtos, além daqueles que hoje são sustentados por ela (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Por fim, os autores destacam a importância do desenvolvimento das competências, a partir do seu uso e compartilhamento, sob o risco de tornarem-se obsoletas para a organização. Esta perspectiva de desenvolvimento confere às competências essenciais o seu caráter dinâmico e refuta a idéia de que uma vez criada a condição para uma vantagem competitiva ela seja perene e imutável. Esta perspectiva é compartilhada por outros autores (GRANT, 1991; LEONARD-BARTON, 1995; NONAKA e TAKEUSHI, 1997), que afirmam que as competências devem ser protegidas e realimentadas, proporcionando que seu caráter dinâmico implique a geração de novas fontes de vantagem competitiva para a organização. Sanches, Heene e Thomas (1996) compreendem a competição baseada em competências como um processo dinâmico, cognitivo e holístico. Para os autores, as organizações são sistemas abertos que buscam o alcance de seus objetivos estratégicos por meio de processos de gerenciamento de seus recursos. Prahalad (1999) afirma que a geração de novas competências da firma exige que os elementos que compõem seu atual sistema de competências seja reavaliado continuamente, sendo ele formado, principalmente, pelo conhecimento incorporado pelas pessoas, pela empresa e pelos fornecedores. Neste contexto, o desafio das organizações é o de criar as condições para que o processo de desenvolvimento de competências seja administrado e seja gerador de capacidades para toda a empresa.

Diante da profusão de concepções acerca das competências da organização, a partir dos debates iniciados no princípio dos anos 90, e do seu processo de administração e desenvolvimento, Javidan (1998) buscou sistematizar os conceitos e desenvolveu um esquema de hierarquia de recursos e competências. Este proposta é representada pela figura 4, a seguir:



**Figura 4:** A hierarquia das competências

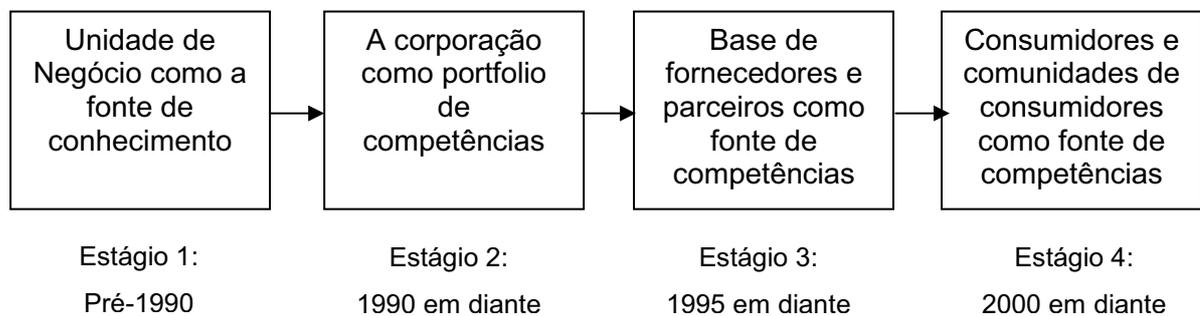
**Fonte:** Javidan (1998, p. 62) – adaptado pelo autor

Para o autor, as competências são originadas dos recursos da empresa e de suas capacidades, em uma forma hierárquica de apropriação. A dificuldade de desenvolvimento em cada um dos níveis aumenta proporcionalmente ao seu caráter estratégico e sua especialização. Desta forma, os recursos constituem a base de sustentação da organização, suas capacidades são suas habilidades e as competências são a articulação entre os dois elementos anteriores. Por fim, as competências essenciais originam-se da mobilização das competências em todos os níveis da organização. Esta abordagem privilegia o papel dinâmico das competências da firma, na medida em que há a necessidade da articulação de seus recursos e capacidades, em vários níveis, para que a competência seja desenvolvida e gere uma vantagem competitiva sustentável.

Prahalad e Ramaswamy (2004) retomam a discussão sobre as competências da organização e seu desenvolvimento como fonte de vantagem competitiva ao analisarem o desenvolvimento do papel das competências a partir dos anos 90. A

concepção inicial da abordagem por competências, que percebia as unidades de negócios da empresa dotadas de habilidades profundamente arraigadas na organização, geradoras de valor para o cliente e de difícil imitação pela concorrência, ganhou um novo impulso a partir 1995 com a incorporação da base de fornecedores da firma como fonte de competências. Conforme destacado pelos autores, “(...) o acesso privilegiado a uma base de fornecedores global tornou-se fator crítico para a alavancagem de recursos e para a criação de valor” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 170).

O deslocamento da fonte de competência, dos recursos internos da organização para sua base de fornecedores, incorpora uma nova abordagem da origem do capital estratégico da empresa. Segundo esta perspectiva, a fonte de competência pode ser oriunda de qualquer parte interna ou externa da organização, incluindo os fornecedores, fabricantes, parceiros e consumidores. Prahalad e Ramaswamy (2004) sintetizam a mudança da fonte das competências na figura abaixo:



**Figura 5:** Fontes de competências

**Fonte:** Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 173)

Por fim, os autores destacam a inovação e a geração de conhecimento na empresa como os grandes propulsores ao processo de desenvolvimento de competências da organização, na perspectiva de incorporação de seus constituintes externos como fonte de competência. Reforçando esta idéia, eles destacam que “a criação de uma cultura de rápida criação de conhecimento e construção de consenso em torno de oportunidades converte-se em necessidade inadiável” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 184). Portanto, em um espaço de extrema competição, a inovação e a geração de conhecimento, a partir da aprendizagem da

organização, tornam-se fontes primordiais para o desenvolvimento de competências organizacionais que geram valor para o cliente e proporcionam uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação.

Diante da importância estratégica da inovação e da aprendizagem organizacional para a dinâmica do desenvolvimento das competências organizacionais, estes temas serão destacados ao longo do estudo e abordados a seguir.

### **3.4 O FATOR INOVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

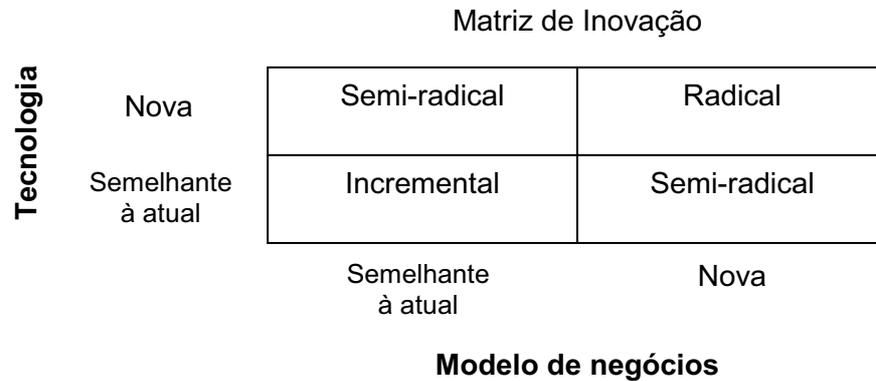
A discussão sobre o papel da inovação no contexto empresarial não é recente e remonta ao trabalho seminal de Schumpeter (1976), ao afirmar que:

O impulso fundamental que dá partida e mantém o motor do capitalismo em movimento vem dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou de transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que as empresas capitalistas criam. (SCHUMPETER, 1976, p.83)

Segundo o autor, o processo de inovação está na base do desenvolvimento da organização em um ambiente competitivo. Para tanto, ele pode abarcar tanto a inovação relacionada à criação de produtos, quanto aos processos e práticas organizacionais. As empresas precisam de renovação de seus estoques de habilidades, no sentido de reconfiguração de seus recursos internos e externos para contrapor um ambiente em constante mutação. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), quanto maior for a dinâmica do ambiente, maior será a contribuição da inovação para a construção da trajetória da firma.

Com o objetivo de categorizar o tema, Davila, Epstein e Shelton (2006) apresentam a matriz de inovação, destacando os três tipos fundamentais de inovação: incremental, radical e semi-radical. Os autores argumentam que cabe à organização, em especial aos seus executivos, a responsabilidade pela criação de um portfólio adequado de inovações de todos os tipos e o desenvolvimento de um modelo de negócios que contemple as tecnologias e o modelo de negócios

adequado à sustentação deste processo. A inovação radical está relacionada ao uso de novas tecnologias e modelos de negócios, enquanto que a incremental utiliza as bases já desenvolvidas pela empresa. Este conceito está expresso na figura a seguir:



**Figura 6:** Matriz de inovação

**Fonte:** Davila, Epstein e Shelton (2006, p. 34)

Dosi (1982) destaca que, com o objetivo de sustentar vantagens competitivas, as organizações desenvolvem esforços contínuos em inovação (incremental ou radical). Estes esforços estão diretamente ligados a expectativa de retorno econômico ou minimização de perdas futuras. No entanto, alguns atributos são característicos de empresas direcionadas para a inovação e são impulsionadores do processo:

- oportunidade;
- apropriabilidade dos efeitos de mudança, e
- cumulatividade<sup>2</sup>.

A aptidão da organização em perceber as oportunidades de mercado possui um papel-chave para o direcionamento da inovação nas organizações, na medida em que esta capacidade está diretamente relacionada com às competências

---

<sup>2</sup> Segundo Teixeira e Paiva (2008), a questão da acumulação de competências é discutida por Ferdows e De Meyer (1990), ao proporem um modelo que sugere o desenvolvimento e melhoramento dos critérios competitivos da empresa relacionado com a acumulação das competências na área de operações, seguindo uma lógica cumulativa. O modelo, chamado de *sand cone*, está baseado na melhoria da competitividade da organização a partir de melhorias sucessivas nos critérios competitivos, em seus diversos estágios de desenvolvimento.

disponíveis na empresa e à possibilidade de captura da oportunidade. Desta forma, a inovação tende a atender a uma opção estratégica da empresa em relação a sua disposição para aproveitamento da oportunidade.

No entanto, Dosi (1982) reitera que não basta a empresa perceber a oportunidade se não possuir a capacidade de adaptação às mudanças que ela proporciona. Uma inovação será mais vantajosa para a organização quanto maior for a capacidade de apropriação dos benefícios que esta inovação gera (rentabilidade), além da capacidade de retenção dos atributos a ela relacionados, tais como o conhecimento gerado, a *expertise* e o *know how*.

Por fim, o atributo de cumulatividade apresentado por Dosi (1982) refere-se às competências desenvolvidas pela organização, ao longo do tempo, que proporcionam a dinâmica necessária ao processo de inovação. O conhecimento, as habilidades, a experiência, entre outros recursos, podem ser retidos em pessoas, nas organizações ou na cultura das empresas, e são acumulados ao longo do tempo, proporcionando as competências necessárias para que o processo de inovação aconteça.

As empresas que seguem a trilha da inovação assumem posturas distintas, que são, segundo Freeman (1982), coerentes com suas competências. O autor propõe seis estratégias da empresa ligadas ao comprometimento com a inovação e a relação com suas competências funcionais técnicas e científicas:

- estratégia ofensiva – é desenvolvida por empresas que buscam a liderança tecnológica em seu setor de atuação, investindo no incremento das competências necessárias para converter informações em aprendizado organizacional, inovando tanto em produtos quanto em processos;
- estratégia defensiva – está centrada na melhoria de produtos e processos, geralmente oriundos de empresas com estratégias mais ofensivas, do acompanhamento do avanço tecnológico do setor e de inovações incrementais;

- estratégias imitativa e dependente – objetivam apenas acompanhar as empresas intensivas em inovação em seu segmento, sem o compromisso de liderarem tecnologias ou processos inovadores;
- estratégia tradicional – recorrente em empresas que atuam em setores com poucas mudanças estruturais e tecnológicas e que enfrentam dificuldades no momento em que precisam inovar, pois não estão capacitadas para responderem rapidamente a ameaças;
- estratégia oportunista – comum em ambientes onde o contexto é extremamente dinâmico e no qual as empresas precisam responder com rapidez às mudanças de tecnologia em produtos e processos, reconfigurando suas competências para manterem-se competitivas no setor.

Independente da estratégia adotada, o autor destaca a importância da configuração das competências da organização para o aproveitamento das oportunidades de mercado e a geração da inovação adequada aos objetivos da empresa.

Ampliando a discussão sobre a inovação e sua relação com as competências organizacionais, Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem a ampliação do espaço competitivo da empresa ao incorporar os consumidores como fonte das competências estendidas da firma. Sob esta perspectiva, fontes externas da empresa, tais como os fornecedores, parceiros e consumidores, são fontes de desenvolvimento de competências da organização e geram um novo espaço de inovação, deslocando-se do foco no desenvolvimento de produtos para o de geração de experiências e soluções para os clientes. Prahalad e Krishnan (2008) propõem o desenvolvimento integrado da arquitetura organizacional para responder ao deslocamento do espaço da inovação dos processos internos da firma para uma rede ampliada de desenvolvimento. O foco na rede ampliada de inovação capacita a empresa a desenvolver soluções em conjunto com o consumidor, ao mesmo tempo em que oferece serviços e produtos de maior valor, proporcionando experiências significativas para o cliente.

Em síntese, a inovação, entendida como um processo de criação de valor para o cliente, configura-se em um modelo que dinamiza as competências da

organização, reorganizando seus recursos e capacidades para atender à estratégia da empresa e proporcionar uma vantagem competitiva sustentável.

### **3.5 O FATOR APRENDIZAGEM E SUA RELAÇÃO COM AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Mintzberg *et. al.* (2000), ao distribuir a abordagem das estratégias organizacionais em dez diferentes escolas de pensamento, associa a perspectiva das capacidades dinâmicas à escola da aprendizagem. O autor enfatiza que “muito popular nos dias atuais, em especial entre os praticantes, é a visão de que a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades” (MINTZBERG *et. al.* 2000, p. 161). O ponto central de análise dos autores, que destaca tão singularmente a importância da aprendizagem para a dinâmica das capacidades da organização, está na necessidade de aprendizado que as organizações empreendem para alavancar uma base limitada de recursos.

No entanto, apesar da afirmação de Mintzberg *et. al.* (2000) de que a aprendizagem organizacional está relacionada com os recursos e as capacidades da empresa, persiste a dúvida em relação ao conceito central que explica a aprendizagem nas organizações. Bitencourt (2005) sintetiza este conceito ao afirmar que:

A aprendizagem organizacional, que pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, é um processo em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. (BITENCOURT, 2005, p. 39)

O conceito apresentado pela autora, no qual o enfoque está no aprendizado contínuo e a conversão de conhecimento em práticas, pode ser complementado com a proposição de Dodgson (1993), destacando que a aprendizagem está condicionada à melhoria do uso das habilidades da empresa.

Lei *et. al.* (1996, p. 553) afirmam que “a aprendizagem organizacional bem-sucedida depende da aquisição e da assimilação de novas bases de conhecimento

para as ações subseqüentes”. Os autores avaliam que a aprendizagem está diretamente relacionada ao desenvolvimento de novas bases de conhecimento que capacitam a empresa a criar condições de sobrevivência. A criação de conhecimento na empresa é um tema amplamente discutido na literatura da administração, que converge no sentido de compreender como acontece a geração do conhecimento e como ele é administrado enquanto um ativo estratégico da firma (GRANT, 1996; NONAKA e TAKEUSHI, 1997; POLANYI, 1966; ALAVI, 2001; ZACK, 1999).

O trabalho de Polanyi (1966) traz luz para as discussões sobre o conhecimento na empresa ao fazer a distinção entre o conhecimento tácito e explícito. A atual pesquisa em conhecimento organizacional se apropria da teoria do autor para incluí-la na agenda de debates sobre a os componentes de desenvolvimento do conhecimento na empresa. Nonaka (1994) traduz o conhecimento tácito como sendo profundamente enraizado na ação do indivíduo ou da empresa, no comprometimento e envolvimento em um dado contexto. O conhecimento explícito pode ser compreendido como aquele que é codificado e pode ser transmitido por padrões de linguagem formal e sistemática. Cabe a empresa sistematizar a transferência de conhecimento, administrando sua criação e uso com o objetivo de atingir uma vantagem competitiva.

Para Nonaka e Kono (1998) é possível para a empresa administrar o conhecimento ao gerenciar o processo de criação com base em um modelo de conversão do conhecimento organizacional. O modelo apresentado por Nonaka e Kono (1998) é baseado em quatro formas de conversão do conhecimento, descritas como: socialização, externalização, combinação e internalização. A abordagem da criação do conhecimento na empresa pressupõe que este se baseia no conhecimento já existente, que gera novas aplicações por meio da administração de processos de interação (KOGUT e ZANDER, 1992). Esta proposição dos autores cria a conexão entre a dinâmica das competências organizacionais, a aprendizagem e a criação do conhecimento da empresa, na medida em que as habilidades atuais da firma são as bases de sustentação para a geração de novas habilidades e da inovação. Lei et. al. (1996, p. 559) traduzem este conceito ao afirmarem que “outra dimensão da aprendizagem organizacional associada à criação de competências essenciais instila as rotinas dinâmicas na organização que promove a geração de novas habilidades”.

Por fim, a experimentação de melhoria contínua também está diretamente associada ao processo de aprendizagem organizacional e a geração de novas habilidades e competências da empresa. Hamel (1991) destaca que as experiências acumuladas pela empresa, que se originam da melhoria contínua de processos e produtos, auxiliam as competências já embutidas na organização. Estas melhorias estão relacionadas com a capacidade da organização em organizar de forma dinâmica suas habilidades e conhecimentos, gerando aprendizagem de alto nível que auxiliam no desenvolvimento contínuo das competências da empresa.

Portanto, a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que promove a combinação e desenvolvimento do conhecimento da empresa a partir de uma base instalada de competências, gerando novas habilidades e melhoria contínua, contribuindo para a elevação do desempenho e competitividade da firma.

### **3.6 MAPA CONCEITUAL DA PESQUISA E PROPOSIÇÕES DE ESTUDO**

O presente capítulo buscou apresentar a fundamentação teórica envolvida no estudo, centrada na discussão do desenvolvimento de negócios voltados para a BP. Destacou-se as questões relacionadas à dinâmica das competências organizacionais. Neste momento, busca-se sintetizar os principais pontos discutidos, enfatizando a relação entre a dinâmica das competências organizacionais e o mercado da BP. Finalmente, apresentam-se as proposições que nortearão a pesquisa.

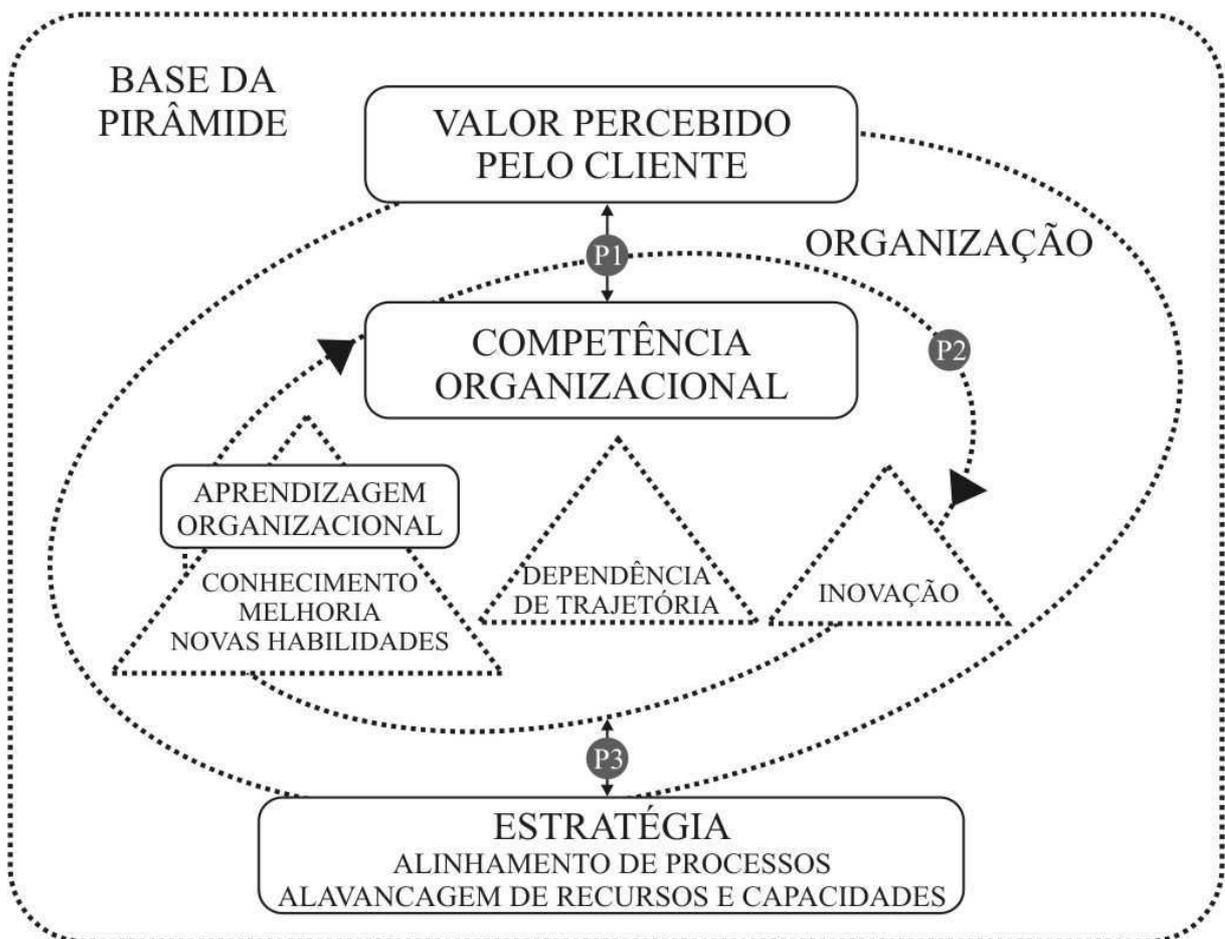
A criação de negócios focados nas necessidades da BP pressupõe uma nova forma de lidar com as incertezas do mercado, a partir da desconstrução das capacidades da organização com enfoque na inovação e construção de novas competências para o futuro (PRAHALAD, 2006; LONDON, T.; HART, S. L., 2004; SIMANIS; et. al., 2004; HART e MILSTEIN, 2003). Portanto, o mercado da BP pode ser visto como o novo espaço competitivo onde as organizações precisam repensar suas competências.

As competências da organização possuem uma condição dinâmica, inerentes ao seu desenvolvimento e ação na empresa, que estão diretamente relacionadas

com suas escolhas estratégicas, a trajetória da firma ao longo do tempo (*path dependence*), ao processo de inovação e a aprendizagem organizacional (HAMEL E PRAHALAD, 1995; GRANT, 1991; LEONARD-BARTON, 1995; LEONARD-BARTON, 1992; NONAKA e TAKEUSHI, 1997; MINTZBERG et. al. 2000). A mobilização das competências organizacionais gera valor percebido pelo cliente e contribui para a ampliação da vantagem competitiva da empresa (BARNEY, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Diante do referencial exposto, o mercado da BP pode ser compreendido como um contexto onde as competências da organização são consolidadas, a partir da dinâmica de desenvolvimento de conhecimentos, novas habilidades e melhoria contínua, contribuindo para o desempenho e competitividade da empresa.

A partir destas constatações, consolida-se o mapa conceitual da pesquisa e as proposições de estudo, que são apresentadas na figura 7, abaixo:



**Figura 7:** Mapa conceitual e proposições de estudo

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A proposição 1 (P1) refere-se à relação existente entre a dinâmica de consolidação das competências da organização e o valor percebido pelo cliente. No contexto do presente estudo, o valor está diretamente relacionado com o mercado da BP. Esta proposição pode ser compreendida da seguinte forma:

**P1 – A dinâmica da competência organizacional gera valor percebido pelo cliente no mercado da BP.**

A segunda proposição de estudo (P2) sustenta que a consolidação das competências da organização depende de suas rotinas dinâmicas, em especial da aprendizagem organizacional e da inovação. Com relação à aprendizagem organizacional, os fatores críticos de análise compreendem a criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional, a melhoria contínua de produtos e processos e a geração de novas habilidades. Além disto, é base para as competências da organização a trajetória da empresa (*path dependence*), que define suas opções estratégicas ao longo do tempo. A proposição 2 é descrita a seguir:

**P2 – A aprendizagem organizacional, a trajetória da empresa e a inovação instalam a dinâmica para a geração de competências na organização, que serão fonte de criação de valor para o cliente da BP.**

A proposição 3 (P3) relaciona a consolidação das competências da organização com a sua estratégia, partindo da compreensão de que as opções estratégicas movem a empresa para a geração de competências que serão significativas para sua competitividade. Portanto, uma estratégia deliberada de desenvolvimento de negócios focado no mercado da BP gerará competências organizacionais que serão essenciais para o novo empreendimento. Desta forma, esta proposição pode ser entendida da seguinte forma:

**P3 – A estratégia de acesso a negócios da BP desenvolverá competências organizacionais únicas que darão suporte para a competitividade da empresa no novo mercado.**

Com base no referencial teórico exposto neste capítulo e no anterior, as proposições de estudo foram elaboradas, relacionando-as com a consolidação das

competências organizacionais, em sua característica dinâmica, e o acesso a mercados da BP.

## **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, destacando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram a escolha do método e as técnicas que viabilizaram a realização do trabalho. Aborda o caráter exploratório fenomenológico da pesquisa, as fases do estudo, a condução da coleta de dados e as adequações necessárias para sua conclusão. A seguir são descritas as fases do estudo e os procedimentos de pesquisa utilizados.

### **4.1 O MÉTODO DE PESQUISA**

A pesquisa qualitativa, conforme Flick (2004), busca interpretar um fenômeno analisando casos concretos a partir de suas particularidades temporais e locais, não havendo o deslocamento destes dos contextos onde ocorrem. Além disso, a pesquisa qualitativa também se configura em uma abordagem recorrente em pesquisas fenomenológicas em organizações, cujo fato não pode ser medido somente em termos de frequência, intensidade ou quantidade (DENZIN e LINCOLN, 2006). O presente trabalho é resultado de uma pesquisa no campo das ciências sociais, que busca a compreensão de um fenômeno ligado à dinâmica das competências organizacionais, a partir do contexto em que este fato ocorre. Diante deste fato, a pesquisa qualitativa, por trazer à luz a compreensão de um fenômeno não quantificável e indissociável do seu contexto, é a metodologia indicada para este estudo.

É comum a identificação de inúmeros métodos de pesquisa qualitativa, dentre eles: experimentos, pesquisas históricas e estudos de caso. Dentre estas diversas estratégias, o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos, concentrados em fenômenos contemporâneos (YIN, 2005) e quando a unidade de pesquisa, ou o objeto de estudo, precisa ser analisado profundamente (GODOY, 1995b). Neste encadeamento de acontecimentos, inerentes à pesquisa, o fenômeno pesquisado e o contexto onde ele está inserido não apresentam limites bem definidos. Esta característica impõe

questões de pesquisa que enfocam o “como” ou “por que” determinados fatos ocorrem dentro da unidade pesquisada (YIN, 2005). Lee (1998) reforça esta afirmativa, ao considerar que a pesquisa realizada por meio do estudo de caso é recomendável quando se destina a compreender como ocorre o fenômeno em uma realidade organizacional.

Yin (2005) destaca a existência de duas possíveis abordagens metodológicas nos estudos de caso: o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos. O estudo de caso único é indicado quando atende a, pelo menos, um dos seguintes fundamentos lógicos:

- representa um caso decisivo para testar uma teoria bem-formulada;
- é um caso raro ou extremo, dificilmente encontrado em outras circunstâncias;
- é um caso representativo ou típico, partindo do princípio de que as lições aprendidas com ele fornecerão informações valiosas para a compreensão dos fenômenos sociais;
- é um caso revelador, que trará à luz o entendimento sobre um fenômeno previamente inacessível ao pesquisador;
- ou é de caráter longitudinal, no qual se analisa um fenômeno em dois ou mais pontos diferentes do tempo.

Na presente pesquisa, o fato contemporâneo analisado não está dissociado do contexto no qual ele está inserido e sua interpretação depende de uma profunda inserção na realidade dos acontecimentos, que ocorrem no âmago da organização e de seu entorno. Além disso, destaca-se como um caso representativo, pois está inserido em uma circunstância que carece de maior compreensão e análise, permitindo que o resultado da pesquisa ilumine futuras investigações sobre o mesmo fenômeno. Com esta motivação, justifica-se a utilização da metodologia de estudo de caso único para abordagem da situação/problema que será pesquisada. Portanto, a busca por respostas para a questão de pesquisa primordialmente definida indica que a melhor estratégia a ser utilizada é o método qualitativo de estudo de caso único.

Diante da opção pela metodologia qualitativa, cabe ao pesquisador determinar qual será seu propósito de coleta e interpretação dos fatos. Segundo Marshall e Rossman (1999), as pesquisas de caráter qualitativo estão diretamente ligadas à explicação, exploração ou descrição do fenômeno pesquisado. O estudo exploratório conduz o pesquisador a familiarizar-se com a problemática envolvida no estudo, ampliando a compreensão sobre o tema e favorecendo a construção de hipóteses, a partir da identificação e classificação de categorias de análise (YIN, 2005). O caráter descritivo na pesquisa qualitativa contribui para a explicação das estruturas dos organismos sociais envolvidos e os padrões de comportamento presentes no contexto pesquisado (SELLTIZ et. al., 1965). Marshall e Rossman (1999, p. 33) destacam que “muitos estudos qualitativos são exploratórios e descritivos: eles constroem descrições ricas de circunstâncias complexas que não foram exploradas pela literatura”. Godoy (1995b, p. 25) alerta para o fato que “adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas (...) novos elementos ou dimensões poderão surgir no decorrer do trabalho”. Com base no referencial exposto, considera-se que esta pesquisa possui uma natureza exploratória e descritiva, pois busca esclarecer as características de um fenômeno a partir do contexto e da complexidade no qual ele ocorre, explorando e descrevendo as variáveis desenvolvidas na literatura previamente estabelecida, mas também, deixando margem para a inclusão de outras. Inclusive, as categorias de análise são construídas a partir da coleta dos dados.

Por fim, o pesquisador deve estar atento à recomendação de Eisenhardt (1989), no sentido de não utilizar, no âmbito da pesquisa qualitativa, hipóteses, mas proposições de estudo. Esta recomendação vem ao encontro da necessidade de criar maior rigor científico ao estudo, pois a utilização de hipóteses estará condicionada à existência de métodos de confirmação e generalização, que não estão presentes no estudo de caso. Conforme Collis e Hussey (2005), as pesquisas de cunho positivista se concentram em fatos objetivos, na formulação de hipóteses e na busca de associações e relações de causalidade. As pesquisas de caráter fenomenológico estão dirigidas para a compreensão dos fenômenos e a busca de padrões de repetição. Portanto, não há a formulação de hipóteses na pesquisa fenomenológica, que possam ser validadas no decorrer do estudo, e sim a utilização

de proposições de estudo, que estarão abertas a receberem novas abordagens e interpretações conforme o próprio estudo se desenrolar. Esta recomendação vem ao encontro da afirmação de Yin (2005) de que o estudo de caso pode basear a análise das evidências da pesquisa em proposições, fundamentadas na teoria que sustenta a investigação.

Com base no referencial exposto, pode-se caracterizar este trabalho como uma pesquisa qualitativa desenvolvida a partir de um estudo de caso único, de caráter exploratório e descritivo, que utiliza como fonte de análise as proposições de estudo e os elementos das competências organizacionais, conforme descrito no capítulo anterior.

## **4.2 ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE**

Segundo Flick (2004) o caso a ser estudado deve ser selecionado utilizando critérios concretos. Ainda, Yin (2005), destaca que a escolha correta do caso de estudo pode evitar uma representação equivocada, quando são utilizados critérios adequados para sua seleção. Sendo assim, foram estabelecidos os seguintes critérios que nortearam a escolha da organização estudada:

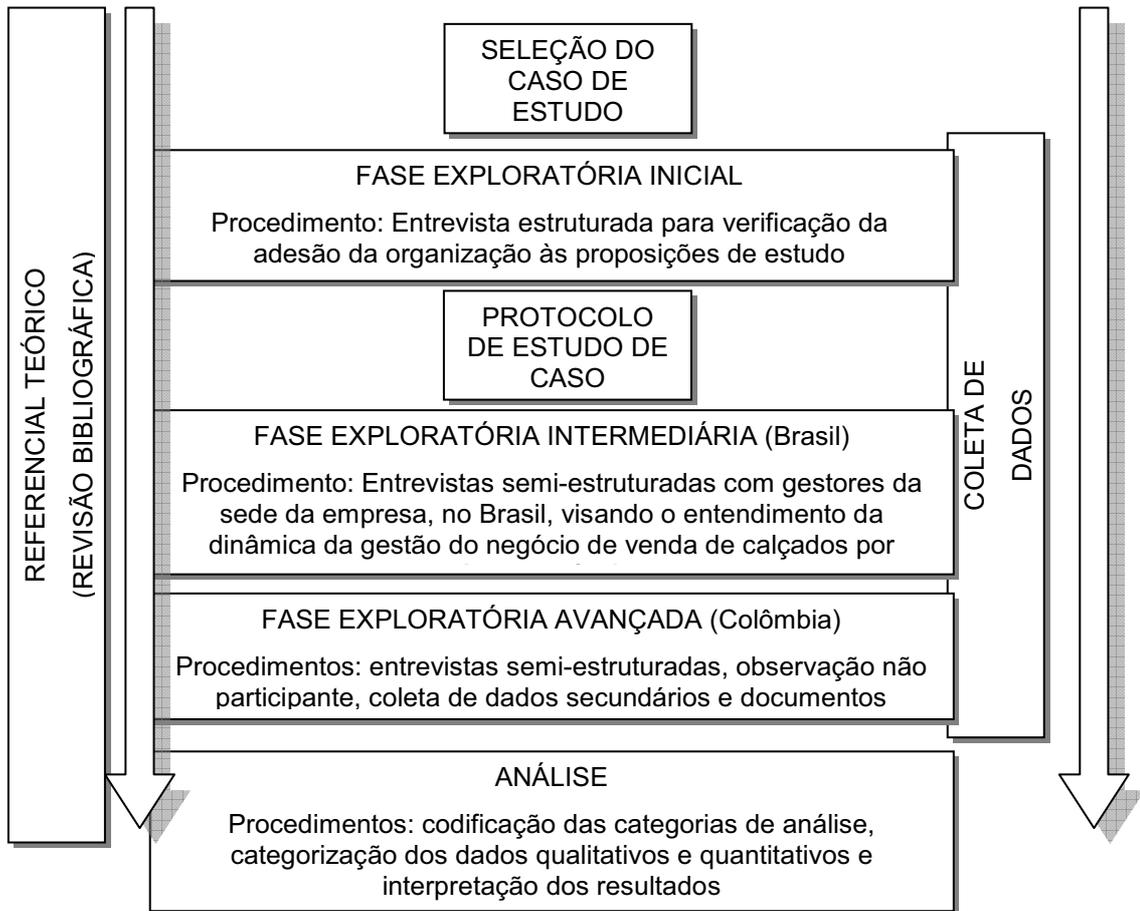
- a natureza transnacional da empresa, com atuação em diferentes países e continentes;
- o porte da organização e sua capacidade de expansão e capilarização de suas competências;
- a atuação destacada da empresa em mercados da base da pirâmide econômica, com a utilização de modelos diferenciados de gestão do negócio.

Com base nestes critérios e por caracterizar um caso representativo de estudo, foi selecionada a empresa Azaleia e sua atuação na venda de calçados por catálogo no mercado colombiano, como a unidade de análise deste estudo. Esta seleção buscou a consonância entre os objetivos e proposições de estudo com a

atuação da empresa em seu segmento, destacando-se a relevância e contemporaneidade dos dados pesquisados.

### **4.3 FASES DA PESQUISA**

Segundo Yin (2005), o projeto de estudo de casos deve levar em consideração as questões de estudo que envolvem a pesquisa, as proposições envolvidas, suas unidades de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretação dos dados coletados. Somente depois de esclarecidas estas questões iniciais é possível ao pesquisador partir para a coleta das evidências de seu estudo. Partindo desta lógica, as fases a seguir descritas representam a sequência de ações adotadas para a coleta e análise de evidências, conforme o objetivo de estudo proposto e as proposições utilizadas para análise. Estas fases contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa e a confiabilidade dos resultados alcançados.



**Figura 8:** Fases da Pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Estas fases, destacadas na figura 8, permitiram o encadeamento da pesquisa e sua condução segura aos resultados, que são demonstrados nos capítulos seguintes deste estudo. Cada uma destas fases é descrita a seguir, evidenciando a coleta de dados e os aspectos relevantes na condução do trabalho realizado. Ao final do capítulo apresenta-se os procedimentos realizados para análise dos dados e técnicas referentes à validação e confiabilidade do estudo.

#### 4.3.1 FASE EXPLORATÓRIA INICIAL

Após a revisão inicial da literatura e seleção do caso estudado, foi elaborado um questionário, com perguntas abertas e de cunho dissertativo, que serviram como

base para conhecer melhor a organização e verificar a relevância da experiência que seria relatada nesta dissertação. A criação deste questionário vem ao encontro da recomendação de Yin (2005, p.67) de que “(...) deve-se tomar algumas precauções – antes que se assuma um compromisso total com o estudo de caso como um todo – para garantir que o caso, na verdade, seja relevante ao tema e às questões de interesse”. Os objetivos principais do questionário eram de:

- identificar a dinâmica utilizada na oferta de venda de calçados da Azaléia por catálogo nos mercados sul-americanos;
- compreender a base das operações e os resultados alcançados com as estratégias da empresa nestes mercados;
- e verificar se a organização estava enquadrada dentro das proposições de estudo, sem, contudo, fazer um julgamento prévio sobre o fenômeno pesquisado.

O questionário de pesquisa da fase exploratória inicial<sup>3</sup> foi composto de dezenove perguntas, divididas em cinco seções: preparação para implantação do empreendimento, imersão na cultura local, identificação de necessidades e ativos, evolução da estratégia e resultados alcançados. O formulário foi encaminhado para um dos gestores da empresa no Brasil, ligado diretamente à implantação da venda de calçados por catálogo no Peru, na Colômbia e no México, em sua sede na cidade de Parobé, Rio Grande do Sul, em abril de 2008, retornando no mesmo mês ao pesquisador. A este gestor foi atribuído a sigla GEBRA01, resultado da combinação da palavra gestor, condição que ocupa dentro da organização, com o seu local de atuação (Brasil), e o fato de ser a primeira pessoa da empresa a ser entrevistada. A utilização de siglas para os entrevistados e a não citação de seus nomes, fato que ocorreu na transcrição dos resultados das entrevistas e foi previamente informado aos entrevistados, objetiva garantir o sigilo em relação à identidade dos entrevistados e a segurança para que os colaboradores do estudo exponham suas opiniões livremente. Esta entrevista preliminar resultou em um documento de nove

---

3 O questionário está detalhado no Apêndice A.

laudadas<sup>4</sup>, que foi incorporado posteriormente ao conjunto de documentos analisados no estudo.

O retorno do questionário respondido e a análise do seu conteúdo deixaram claro que as principais questões teóricas da pesquisa estavam presentes no contexto da atuação da Azaléia no empreendimento de venda de calçados por catálogo. No entanto, esta etapa exploratória inicial abriu duas possibilidades de campo de estudo à pesquisa, visto que a empresa mantém negócios similares em dois países da América do Sul: Peru e Colômbia. Neste momento da pesquisa, não houve opção entre um ou outro caso para a continuidade do estudo, visto que havia carência de mais informações para que esta decisão fosse tomada. A conclusão da etapa exploratória inicial trouxe subsídios para que o protocolo de pesquisa<sup>5</sup> fosse elaborado, conforme a indicação de Yin (2005), contendo: objetivos e proposições da pesquisa, procedimentos e técnicas para a coleta de dados e roteiro geral de entrevistas.

#### **4.3.2 FASE EXPLORATÓRIA INTERMEDIÁRIA**

Após a elaboração do protocolo de pesquisa e da realização da fase exploratória inicial, a fase seguinte foi guiada pelo objetivo de identificação das características inerentes ao empreendimento de venda de calçados por catálogo e suas implicações na dinâmica das competências organizacionais no mercado direcionado para a população da base da pirâmide econômica. Para tanto, foi elaborado um questionário com perguntas abertas que abrangiam os aspectos relativos à dinâmica das competências organizacionais, o negócio de venda por catálogo, a trajetória da empresa no segmento e sua inserção em mercados de baixa renda, que guiaram as entrevistas com os gestores da empresa no Brasil. Cabe destacar que, até este ponto da pesquisa, permanecia a possibilidade de que

---

4 A elaboração do questionário considerou o formato de cada lauda: papel “tamanho A4”, espaço duplo, com 30 linhas (SINTRA, 2008).

o estudo de caso pudesse ser direcionado tanto ao empreendimento da Azaléia no Peru quanto na Colômbia.

Segundo Yin (2005) a realização de entrevistas é particularmente recomendável e se configura em uma das mais eficientes metodologias de coleta de dados em estudos de caso, quando o pesquisador necessita de informações profundas sobre o fenômeno pesquisado, permitindo que aprofunde informações relevantes que surgirem no transcorrer da entrevista. A utilização de um roteiro de entrevista semi-estruturado serve como um guia de planejamento do pesquisador, sem cercear a criação de novas possibilidades de abordagem, conforme transcorrer a entrevista, facilitando que o entrevistado apresente com mais clareza seus pontos de vista (FLICK, 2004).

Realizado o contato com a gerência responsável pelo comércio exterior da Azaléia, cujas atividades estão ligadas diretamente com as operações no Peru e na Colômbia, foi agendada a primeira entrevista em agosto de 2008. A entrevista foi concedida pelo gestor da empresa nas dependências da fábrica da Azaléia, sediada em Parobé, Rio Grande do Sul, Brasil. O participante da entrevista foi o mesmo respondente do questionário utilizado na fase exploratória inicial e, nesta fase, o mesmo código de identificação é atribuído ao entrevistado (GEBRA01). Esta entrevista e as subsequentes foram gravadas em áudio digital, atendendo a recomendação de Silverman (2009, p. 189) de que "(...) as fitas são um registro público, disponíveis para a comunidade científica de uma maneira em que as anotações de campo não são". Assim, a gravação preserva o caráter integral da entrevista realizada, com a característica de manter um registro atemporal da ação do pesquisador.

Uma segunda entrevista foi realizada, no mês de outubro de 2008, com a coordenadora de comércio exterior da Azaléia nos mercados de Peru e Colômbia, que será identificada no transcorrer do estudo como GEBRA02. Em ambos os casos, o pesquisador esclareceu aos entrevistados os objetivos do estudo e o caráter de sigilo com o qual os dados apurados seriam tratados. Diante deste acordo ético, firmado entre as partes, houve a concordância, por parte dos entrevistados,

---

5 O protocolo de pesquisa pode ser verificado no Apêndice B.

em participarem da pesquisa e em oferecerem toda a informação e apoio necessários ao estudo. Conforme destaca Godoy (1995b, p. 26) é preciso que, depois de selecionado o caso de estudo, o pesquisador obtenha “permissão da gerência para qualquer trabalho que envolva aqueles que lhe são subordinados. (...) É sempre importante contar com a permissão formal do principal responsável pela unidade de estudo”. As entrevistas gravadas em áudio digital resultaram em uma hora e cinquenta e quatro minutos de gravação, que foram transcritas<sup>6</sup>, para permitir posterior análise do conteúdo. O quadro 3 apresenta as principais características da coleta de dados realizada no período entre abril e outubro de 2008.

Identificação	Função	Método de Coleta de Dados	Data da Coleta	Coleta de Dados
GEBRA01	Gestor de Comércio Exterior Azaléia BR	Questionário com perguntas abertas	16/04/2008	9 laudas
GEBRA01	Gestor de Comércio Exterior Azaléia BR	Entrevista semi-estruturada	28/08/2008	1h07min19s de gravação 30 laudas
GEBRA02	Coordenadora de Comércio Exterior Azaléia BR	Entrevista semi-estruturada	10/10/2008	46min41s de gravação 22 laudas

**Quadro 3:** Características da coleta de dados nas fases exploratória inicial e intermediária

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 4.3.3 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA

A fase exploratória intermediária trouxe subsídios para a definição de que o estudo de caso se concentraria na experiência da Azaléia na venda de calçados por catálogo no mercado colombiano. Esta recomendação foi feita pelos gestores entrevistados, que embasaram esta indicação nos seguintes quesitos:

- a existência de uma base de operações bem estruturada na Colômbia;

---

<sup>6</sup> A transcrição considerou o formato de cada lauda: papel “tamanho A4”, espaço duplo, com 30 linhas (SINTRA, 2008).

- a facilidade de acesso às informações neste mercado, visto que o gestor da Azaléia na Colômbia é um brasileiro expatriado pela empresa;
- a pulverização do mercado colombiano, em contrapartida com a concentração do mercado peruano na capital Lima;
- e a dinâmica do mercado colombiano, considerada pelos gestores como um desafio para a empresa.

Com o auxílio da coordenadora de comércio exterior da Azaléia nos mercados de Peru e Colômbia e a participação do gestor da Azaléia na Colômbia, foi definido um cronograma de entrevistas e coleta de dados que abrangeu o período de 18 a 21 de novembro de 2008. A investigação se concentrou na capital da Colômbia, Bogotá, local onde a empresa mantém sua principal base de operações naquele país.

Godoy (1995b, p. 26) afirma que “escolher as fontes de informação é fundamental para obtenção dos dados requeridos”. Diante desta recomendação, a composição de coleta de dados buscou dar abrangência ao estudo, utilizando inúmeras fontes de informações condizentes com o objetivo da pesquisa. Yin (2005, p. 126) corrobora esta afirmativa ao expor que “(...) qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação”. Inclusive, a multiplicidade de fontes de informação permitiu a triangulação dos dados. Portanto, a coleta de dados não se restringiu apenas às fontes de informações internas da organização, alvo do estudo de caso, mas buscou fontes externas que pudessem contribuir para o entendimento do fenômeno pesquisado e o contexto no qual a empresa está inserida. Estas fontes externas foram indicadas pelo gestor da Azaléia na Colômbia, que aceitaram participar do estudo mediante a apresentação prévia dos objetivos da pesquisa. Foram incluídas na etapa da coleta de dados da pesquisa a *Asociación Colombiana de Venta Directa* (ACOVEDI) e outra empresa multinacional do segmento de vendas por catálogo, atuante na Colômbia e com posição de destaque no mercado daquele país, que para esta pesquisa será descrita como empresa “B”.

O quadro 4 apresenta a função dos entrevistados, as siglas que foram associadas a cada um deles e as principais características da coleta de dados.

Identificação	Perfil	Método de Coleta de Dados	Data da Coleta	Coleta de Dados
GEAZA01	Gestor da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada	18/11/2008	52min38s de gravação 30 laudas
GEAZA02	Gestora da Venda por Catálogos da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada	18/11/2008	1h24min58s de gravação 24 laudas
COAZA01	Coordenadora de Logística da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada	18/11/2008	1h15min42s de gravação 16 laudas
COAZA02	Coordenadora da Zona de Bogotá da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada e observação não-participante	20/11/2008	2h25min02s de gravação 55 laudas
PROAZA01	Promotora de vendas da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada e observação não-participante	20/11/2008	O tempo de gravação está incluído em COAZA02 14 laudas
PROAZA02	Promotora de vendas da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada e observação não-participante	20/11/2008	O tempo de gravação está incluído em COAZA02 5 laudas
PROAZA03	Promotora de vendas da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada e observação não-participante	20/11/2008	O tempo de gravação está incluído em COAZA02 9 laudas
PROAZA04	Promotora de vendas da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada e observação não-participante	20/11/2008	O tempo de gravação está incluído em COAZA02 5 laudas
PROAZA05	Promotora de vendas da Azaléia Colômbia	Entrevista semi-estruturada e observação não-participante	20/11/2008	O tempo de gravação está incluído em COAZA02 5 laudas
ACO01	Dirigente da ACOVEDI	Entrevista semi-estruturada	19/11/2008	59min55s de gravação 22 laudas
GESB	Gestor da Empresa "B"	Entrevista semi-estruturada	21/11/2008	1h45min24s de gravação 10 laudas
COOB	Coordenadora de Marketing da Empresa "B"	Entrevista semi-estruturada	21/11/2008	O tempo de gravação está incluído em GESB 13 laudas

**Quadro 4:** Características da coleta de dados na fase avançada realizada na Colômbia

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio digital, sendo posteriormente transcritas, permitindo a análise do seu conteúdo. As conversas foram realizadas em

espanhol e a transcrição das mesmas foi conduzida por um profissional especialista neste idioma, mantendo as mesmas em seu idioma original, garantindo a integridade e confiabilidade das informações coletadas. O processo de transcrição das 15 entrevistas, incluindo aquelas realizadas na fase exploratória intermediária, resultou em 269 laudas para análise<sup>7</sup>.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas a partir de um roteiro<sup>8</sup>, elaborado com base nas categorias de análise da pesquisa (apresentadas no quadro 5, página 73), permitindo ao pesquisador explorar os aspectos mais significativos abordados durante as conversas. Desta forma, torna-se possível manter a consistência da pesquisa ao mesmo tempo em que se permite que o pesquisador tenha flexibilidade para tratar de questões que se manifestam durante o colóquio com o entrevistado. Inicialmente a pesquisa buscou entrevistar os colaboradores ligados diretamente com a operação da Azaléia na Colômbia, conforme quadro 4. Foram entrevistados o gestor da Azaléia na Colômbia, a gestora da venda por catálogos e a coordenadora de logística da empresa. Esta coleta de dados ocorreu na sede da organização, na cidade de Bogotá, capital da Colômbia, no dia 18 de novembro. O dia seguinte foi reservado a entrevistar a dirigente da *Asociación Colombiana de Venta Directa (ACOVEDI)*, na sede na associação em Bogotá. No dia 20 de novembro, conforme agendamento realizado com os gestores da Azaléia, foi realizada a entrevista com a coordenadora de zona da venda por catálogo, responsável pela zona de Bogotá, e o acompanhamento do trabalho de campo que a mesma realiza junto às promotoras de venda da empresa. Esta saída a campo permitiu que cinco promotoras fossem entrevistadas, conforme consta no quadro 4, durante as atividades que a coordenadora realizou ao longo do seu dia de trabalho. A dinâmica da observação não-participante realizada na saída de campo é detalhada no próximo tópico desta dissertação. O dia subsequente à saída de campo foi dedicado às entrevistas com o gestor da empresa “B” e sua coordenadora de marketing.

---

7 Observa-se que, a partir da coleta de dados no trabalho de campo realizado, o relato das entrevistas tornou-se repetitivo, atingindo a saturação do conteúdo para análise.

8 Os roteiros que serviram de base para as entrevistas semi-estruturadas estão detalhados no protocolo de pesquisa, que está apresentado no Apêndice B.

#### 4.3.4 OUTROS PROCEDIMENTOS ADOTADOS

##### 4.3.4.1 OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE

A observação não-participante foi realizada durante a saída de campo<sup>9</sup>, no acompanhamento das atividades desenvolvidas pela coordenadora de zona da venda de calçados por catálogo da Azaléia Colômbia. O papel fundamental da coordenadora de zona é de subsidiar as promotoras de venda com novos lançamentos e catálogos da empresa, realizar trocas de mercadorias, fazer pedidos de compra e qualquer atividade relacionada à manutenção, promoção e ativação das promotoras de venda. Cada coordenadora de zona atende a uma região determinada e possui um roteiro de atendimento que é negociado previamente com a gestora da venda por catálogo. Conforme o roteiro estabelecido, a coordenadora de zona de Bogotá atende cerca de dez promotoras por dia, em média. A saída de campo realizada no dia 20 de novembro durou cerca de quatro horas e permitiu que fossem abordadas cinco promotoras, que foram entrevistadas diretamente, com a prévia concordância das mesmas, além da observação do trabalho no seu ambiente.

A observação não-participante permite que o pesquisador registre observações de ações realizadas e do comportamento das pessoas em seu local de trabalho ou convívio, sem que haja a interferência durante a investigação. Ou seja, é uma forma de observação do ambiente natural da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). O acompanhamento das ações realizadas pela coordenadora de zona e pelas promotoras no seu ambiente buscou trazer subsídios para a compreensão da dinâmica das competências da organização e sua relação com a criação de valor direto para o cliente. O desenvolvimento das ações realizadas pela coordenadora de zona e as promotoras foi registrada em áudio, em fotografias e em vídeo digital,

---

<sup>9</sup> A saída de campo, além de gravada, foi documentada com fotografias, que estão retratadas no Apêndice C.

permitindo que o conteúdo fosse analisado posteriormente, e o resultado das transcrições está detalhado no quadro 4 (página 69).

#### **4.3.4.2 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS**

A utilização de dados secundários é importante para o estudo de caso, na medida em que fornece múltiplas fontes de evidências para a triangulação das informações levantadas durante a pesquisa de campo (YIN, 2005). Para o presente estudo foram incorporadas à análise uma gama ampla de dados coletados durante a pesquisa realizada na Colômbia, outros fornecidos diretamente pela empresa e fontes oriundas de sites e documentos públicos.

A coleta de dados secundários incluiu os seguintes levantamentos:

- Amostras de catálogos de empresas que atuam na venda direta na Colômbia, fornecidos pela dirigente da ACOVEDI;
- Dados relativos à comercialização por catálogos na Colômbia e no mundo, retirados dos sites de associações nacionais de venda direta;
- Dados de comercialização de calçados extraídos das resenhas estatísticas da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS);
- Informações da Azaléia S/A e da Vulcabras S/A, em especial quanto à formação societária e estrutura de gestão, fornecidos pela empresa ou retirados de fontes de informações públicas;
- Reportagens em jornais e revistas alusivos à empresa pesquisada ou ao tema da pesquisa.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme mencionado anteriormente, a coleta dos dados, que incluiu as fases exploratórias inicial, intermediária e avançada, resultou em 269 laudas de transcrições das 15 entrevistas, além dos documentos obtidos durante a investigação. A técnica utilizada para a análise dos dados coletados foi a análise de conteúdo que, segundo Flick (2004), é uma das metodologias mais utilizadas para a interpretação de conteúdos oriundos de material textual. Para utilização desta técnica é imprescindível que o investigador crie categorias de análise que o guiarão na compreensão do fenômeno pesquisado. Segundo o autor (2004, p. 201) “um dos aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas com frequência, de modelos teóricos”. Yin (2005) enfatiza a importância da criação de categorias de análise para o exame minucioso do objeto de estudo.

Para auxiliar na análise e interpretação dos dados qualitativos levantados nas etapas de coleta, utilizou-se o software NVivo 8. O NVivo 8 é um pacote de software fornecido pela *QSR International* para análise de dados qualitativos. Este software foi concebido para trabalhar a interpretação de dados qualitativos ricos em texto ou informações multimídia, não estruturados e não numéricos. A estrutura do software permite que o investigador faça a codificação do texto ou de recursos multimídia com base em categorias pré-estabelecidas, auxiliando na construção conceitual e indexação dos dados coletados.

O NVivo 8 foi utilizado, neste estudo, para indexar os trechos das entrevistas obtidas durante a coleta de dados a partir das categorias de análise relacionadas com a problemática proposta pela pesquisa. As categorias de análise, portanto, foram criadas com base no referencial teórico e leitura preliminar das entrevistas transcritas, e são descritas no quadro apresentado a seguir:

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Elementos de Análise no NVivo 8</b>
Inovação	Inovação em Processos e/ou Produtos
Estratégia	Alinhamento de Processos
	Alavancagem de Recursos

Aprendizagem	Melhoria
	Novas Habilidades
Valor	Valor Percebido pelo Cliente
Dependência de Trajetória	Trajetória da Empresa

**Quadro 5:** Categorias e elementos de análise

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Cabe ressaltar que a categoria relativa ao mercado da base da pirâmide não foi contemplada na análise de dados no NVivo 8, pois ela se refere ao contexto no qual o fenômeno acontece. Sendo assim, esta categoria antecede a análise de dados, que não poderia ser realizada se este constituinte não estivesse presente nos discursos estudados.

Com base nas categorias criadas, foi realizada a indexação dentro dos textos transpostos para o software. A indexação permite ao pesquisador extrair dos textos transcritos as referências a cada uma das categorias, facilitando a análise do conteúdo, além de quantificar e identificar a existência das categorias no contexto das entrevistas. A partir das categorias indexadas nos textos torna-se possível a interpretação dos resultados e a descrição dos resultados alcançados no estudo.

#### **4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DO CONSTRUTO**

A validade da pesquisa pode ser observada sob dois aspectos: a validade do construto e a sua validade interna. A validade do construto pode ser obtida na medida em que o pesquisador faça uso de medidas operacionais corretas e adequadas ao estudo (Yin, 2005). Nesta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas para garantir a validade do construto:

- o uso de referencial teórico adequado ao estudo de caso, proporcionando a criação de padrões de análise teóricos comprovados;

- e várias fontes de evidências, que permitem a triangulação dos múltiplos dados apurados, com base no uso de diferentes métodos de coleta de dados, triangulação de técnicas e entrevista de pessoas com diferentes papéis na organização.

A validade interna da pesquisa pode ser obtida por meio do acesso amplo e irrestrito aos dados necessários para a coleta e análise dos dados, que, segundo Easterby-Smith et al. (1993), é um dos pressupostos que proporciona esta garantia. O compromisso ético firmado entre o pesquisador e os entrevistados, além da participação direta dos gestores da empresa na organização do cronograma de estudo, fundamenta a validade interna deste estudo.

A confiabilidade dos resultados encontrados relaciona-se com a minimização de erros de interpretação ou de visão tendenciosa no estudo. Desta forma, se outro pesquisador utilizar as mesmas técnicas de pesquisa e abordagem para o estudo, necessariamente os resultados encontrados terão que ser os mesmos. A confiabilidade em uma pesquisa qualitativa de estudo de caso pode ser obtida se os procedimentos forem documentados, incluindo o uso de protocolo de pesquisa e roteiros para entrevistas (YIN, 2005). Para a presente pesquisa utilizou-se, como forma de garantir a confiabilidade do estudo, o protocolo de estudo de caso, que está descrito no Apêndice “B”, além da utilização das transcrições das entrevistas no idioma original e a criação do banco de dados de indexação no software NVivo 8, o que garante o acesso transparente aos resultados obtidos. Portanto, foram utilizadas todas as medidas necessárias e disponíveis para dar maior rigor científico ao estudo. Os métodos utilizados para obtenção da validade e confiabilidade estão sintetizadas no quadro abaixo:

Validade e Confiabilidade	Técnica utilizada	Fase da pesquisa em que ocorreu
Validade do construto	Adequação da base teórica Uso de múltiplas fontes de evidências	Referencial teórico Construção dos instrumentos de coleta
Validade Interna	Acesso aos dados Participantes com diferentes papéis na organização Triangulação dos dados	Coleta de dados

Confiabilidade	Uso de protocolo de pesquisa Uso de roteiro de entrevista Transcrição literal das entrevistas Banco de dados NVivo	Coleta e análise de dados
----------------	---	---------------------------

**Quadro 6:** Validade e confiabilidade

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## 5 A AZALÉIA E O MERCADO DE VENDAS POR CATÁLOGO NA COLÔMBIA

Este capítulo contextualiza a atuação da empresa Azaleia no mercado de vendas por catálogo na Colômbia. Cumprindo este objetivo, apresenta inicialmente a trajetória da empresa, desde sua fundação até a aquisição por parte da Vulcabras S.A., e sua inserção no mercado colombiano. Descreve o modelo de negócios de venda direta, com destaque para a comercialização de produtos por catálogo na Colômbia.

### 5.1 AZALEIA

A Calçados Azaleia S.A. (Azaleia) foi fundada em 02 de dezembro de 1958, quando cinco jovens empreendedores alugaram um galpão de madeira desativado em Parobé, cidade distante aproximadamente 82 quilômetros de Porto Alegre, Capital do Estado do Rio Grande do Sul. No seu primeiro dia de operações, a empresa produziu 10 pares de calçados, cuja capacidade de produção elevou-se para 25 pares diários, após três semanas de atividade. No entanto, a produção que era feita quase artesanalmente, limitava inicialmente o crescimento do negócio<sup>10</sup>.

Condições econômicas favoráveis e utilização de técnicas mais avançadas de produção permitiram que a Azaleia ampliasse sua capacidade de produção para 450 pares diários de calçados, na década de 60. A empresa seguiu sua trajetória de crescimento nas décadas seguintes e, no início dos anos 80, já contava com 1.300 funcionários em seu parque fabril e comercializava 15.000 pares diários de calçados. A década de 80 foi marcada pela consolidação da marca Azaleia no mercado brasileiro e pelo início das exportações dos produtos da empresa, que já representavam 5% da produção total da fábrica. Desde o início das exportações, o foco da Azaleia esteve na venda de produtos com marca própria, uma posição

---

10 As informações sobre o histórico da empresa têm como base as entrevistas realizadas.

antagônica às demais empresas exportadoras de calçados, que vendiam seus produtos identificados com a marca dos compradores.

A década de 90 marcou o início do processo de expansão da Azaleia para diversos mercados externos. Em 1990 a indústria brasileira de calçados exportava para 78 países, sendo que os Estados Unidos eram o destino preferencial, com 100.425.817 pares comercializados, o que representava 70,28% do total de exportações da época (ABICALÇADOSa, 2009). No entanto, desde o início da internacionalização da marca, a Azaleia focou suas vendas para mercados latinos vizinhos, onde hoje está concentrada cerca de 80% de suas exportações.

A partir de 1975, com a criação da marca Olympikus, a Azaleia passou a diversificar e segmentar seus produtos, não concentrando suas atividades apenas em calçados femininos. A empresa passou a oferecer calçados para diferentes perfis de público, conforme segue:

- Azaleia: marca original da empresa que foca no público feminino adulto, sendo líder neste segmento nos mercados brasileiro e latino americano;
- Olympikus: marca de tênis e material esportivo, criada em 1975, que ganhou projeção, principalmente, a partir de 1995, quando iniciou sua estratégia de patrocínio ao esporte nacional, em especial ao vôlei brasileiro;
- A-Z: produto destinado ao público feminino adulto, criado em 2006;
- Dijean: foi lançada em 2000, para atender ao público feminino adolescente;
- Funny: é a marca da empresa, criada em 2005, para atender às necessidades do público infante-juvenil feminino;
- OLK: foi criada, a partir da experiência com a marca esportiva Olympikus, para oferecer tênis e acessórios esportivos com características urbanas;
- Opanka: marca de chinelos, direcionada para o público feminino e masculino (AZALEIAa, 2009).

As atividades da Azaléia na Colômbia iniciaram em 1998, com a instalação de um escritório de vendas, que atuava como representante da marca localmente. As

exportações eram feitas diretamente aos importadores, que concentravam suas atenções na distribuição para o mercado. Como consequência do crescimento das vendas e aceitação da marca na Colômbia, a empresa adotou, a partir de 2000, uma estratégia mais agressiva, passando a estruturar suas operações por meio de uma unidade comercializadora própria, que se transformou em uma distribuidora da marca para todo o país. A partir da instalação da unidade de comercialização própria, a empresa passou localmente a se chamar Calzados Azaléia de Colombia Ltda (Azaleia Colômbia) e responder pela importação e distribuição das marcas da Azaleia para todo o mercado colombiano. Esta estratégia proporcionou a expansão da base de comercialização da Azaleia, pois pequenos compradores que antes não tinham condições de importar calçados de forma direta com a fábrica, no Brasil, vislumbraram a possibilidade de comprar em pequenas quantidades por meio da filial colombiana. Desta forma, a instalação da filial no mercado colombiano afetou, principalmente, os pequenos comerciantes que passaram a ter à disposição a possibilidade de compra de pequenos lotes de calçados por encomenda, que são produzidos no Brasil, nacionalizados e entregues pela filial na Colômbia de acordo com a necessidade do comprador. A logística necessária para garantir a entrega ágil das encomendas forçou a empresa a instalar um centro de distribuição na capital colombiana. Atualmente, visando facilitar a logística em um país com uma topografia muito acidentada e que possui áreas de difícil acesso por terra, a Azaleia Colômbia conta com dois centros de distribuição: um em Bogotá e outro em Cartagena das Índias.

No mesmo período a Azaleia Colômbia instalou sua primeira loja de marca própria, em Bogotá. A inauguração da loja tinha como objetivo a divulgação e fixação da marca no mercado colombiano e utilizou como base a experiência bem sucedida ocorrida anteriormente no mercado chileno. Atualmente a Azaleia Colômbia conta com 12 lojas de marca própria distribuídas pelo país. A tabela 1 reflete a evolução da venda de calçados da Azaleia no mercado colombiano. Houve sensível queda nas vendas a partir de 2007, após um longo período de crescimento. Esta queda é oriunda, principalmente, das alterações cambiais ocorridas naquele ano e que prejudicaram as exportações do setor calçadista.

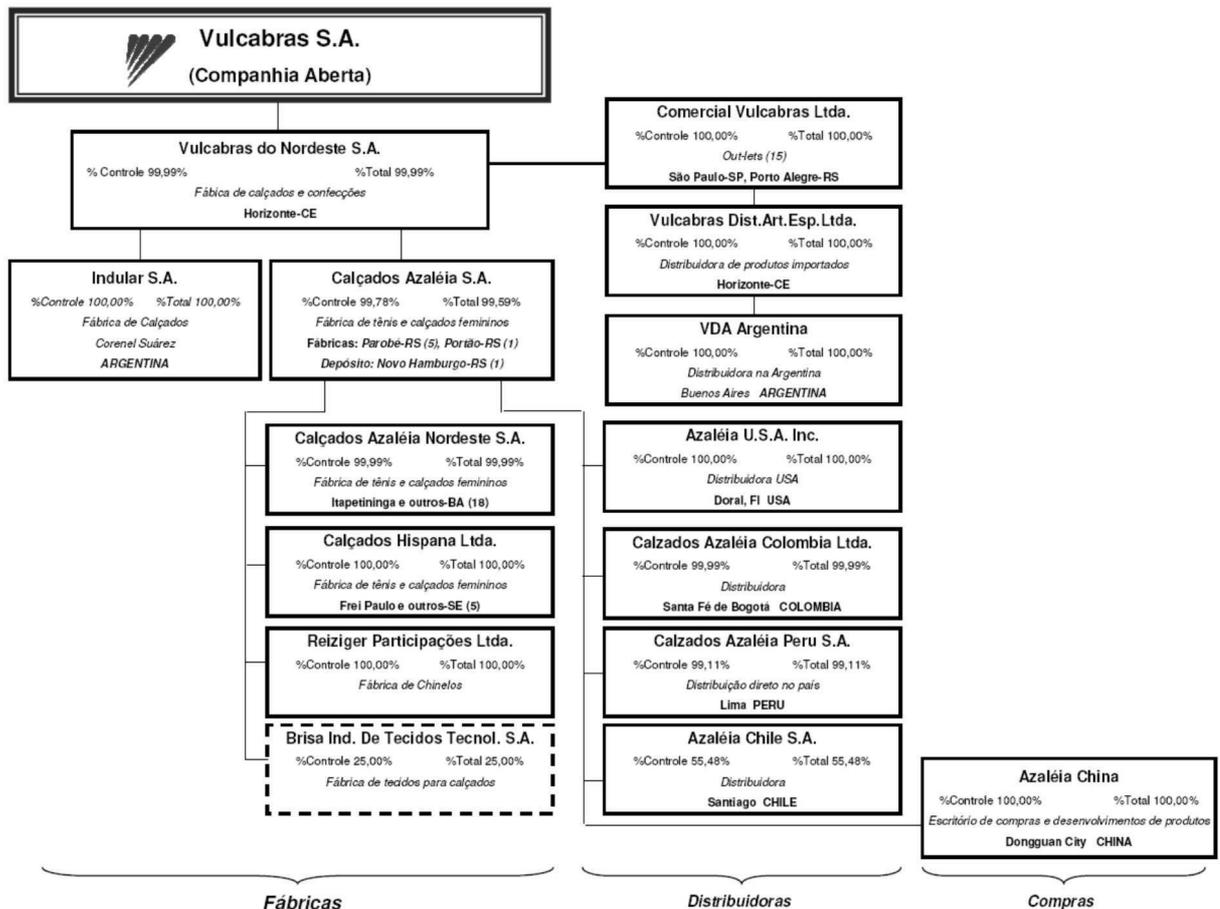
Tabela 1 – Exportações de Calçados Brasileiros e da Azaleia para a Colômbia – em pares

ANO	EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS PARA A COLOMBIA – PARES	EXPORTAÇÕES AZALEIA PARA A COLÔMBIA – PARES	% PARTICIPAÇÃO AZALEIA
2003	922.237	613.925,00	66,57%
2004	1.815.910	680.975,00	37,50%
2005	2.756.569	758.952,00	27,53%
2006	2.746.818	835.376,00	30,41%
2007	3.317.054	651.816,00	19,65%
2008	2.147.836	598.601,00	27,87%

Fonte: Calçados Azaleia e Abicalçados (2008)

Toda a produção de calçados da empresa está concentrada nas fábricas instaladas no Brasil, sendo uma no Rio Grande do Sul, outra em Sergipe e a terceira na Bahia, cabendo à filial colombiana a comercialização dos produtos importados. Atualmente a Azaleia produz em suas fábricas 160.000 pares de calçados por dia e exporta para mais de 40 países.

Em 12 de julho de 2007, a empresa calçadista Vulcabras S.A. (Vulcabras) adquiriu 99,74% do controle acionário e 51,28% do total das ações da Azaleia. Em 20 dezembro de 2007, a Vulcabras adquiriu 71,32% das ações preferenciais da Azaleia e passou a deter 99,59% do total das ações da organização, criando a maior empresa calçadista do Brasil. Além da ação de incorporação da Azaleia, a Vulcabras adquiriu, em 4 de julho de 2007, a totalidade das ações da Indular Manufacturas S.A. (Indular), na Argentina. Com estas aquisições e passando a se denominar Vulcabras/Azaleia, a empresa tornou-se a maior indústria de calçados e de material esportivo da América Latina, com 33 mil funcionários no Brasil e no exterior. Os produtos da empresa são fabricados em 26 unidades fabris, localizadas nos estados do Ceará, Sergipe, Bahia e Rio Grande do Sul, no Brasil, e em Coronel Suarez, na Argentina, totalizando 190.000 pares de calçados de produção por dia. O portfólio passou a contar com as marcas: Azaleia, AZ, Dijean, Funny, Opanka, OLK, Olympikus, Reebok e Botas de Segurança Vulcabras. A partir destas fusões, a Vulcabras/Azaleia passou a contar com a estrutura societária descrita na figura 9, a seguir:



**Figura 9:** Estrutura Societária Vulcabras S.A.

Fonte: VULCABRASa, 2009

A partir da sede da empresa, em Jundiaí, São Paulo, a Vulcabras/Azaleia administra uma rede de distribuição de mais de 20 mil pontos de vendas, distribuídos em aproximadamente 40 países, exportando cerca de 15% de toda sua produção de calçados femininos e esportivos para os pontos de venda no exterior (VULCABRASb, 2009).

## 5.2 A VENDA DE CALÇADOS POR CATÁLOGO DA AZALEIA COLÔMBIA

No início dos anos 2000, a Azaleia buscou expandir suas operações internacionais com o ingresso no mercado mexicano. O México possui um mercado bastante peculiar na venda de calçados, visto que a principal empresa distribuidora

deste produto, a Catálogos Andrea (Andrea), faz sua comercialização por meio de catálogos. A Andrea é uma empresa totalmente mexicana que conta com 30 anos de atividades na venda de calçados por catálogo. A principal característica de sua distribuição está no fato de importar os produtos de diversos fornecedores e comercializá-los com marca própria. A importância da Andrea no mercado mexicano é destacada pelos próprios executivos da Azaleia, e a estratégia de ingressar naquele mercado, contando com a distribuição por meio da venda por catálogos, foi uma importante decisão para a fábrica brasileira.

“A Andrea tem em torno de setenta mil vendedores cadastrados. Esses setenta mil vendedores cadastrados deles devem fechar esse ano vendendo em torno de vinte, vinte e um milhões de pares/ano.” (GEBRA01)

“Nós já aprendemos um pouco do México, que tem realmente um domínio deste canal de negociação. No México, pra ter uma idéia, em torno de trinta e cinco, quarenta por cento do calçado comercializado no México é por meio de catálogo. Um percentual de mercado muito grande. Eles participam com algo de cento e vinte, cento e trinta milhões de pares por ano.” (GEBRA01)

A partir da decisão de ingressar no mercado mexicano, através da comercialização por catálogos da Andrea, a Azaleia optou por não fazer um posicionamento de sua marca naquele país. A fábrica exportava o calçado, conforme o pedido, e a Andrea comercializava o produto com sua própria marca. No entanto, o volume de vendas no país justificava esta opção, além de trazer para a empresa brasileira o aprendizado em um canal de comercialização no qual ela não possuía experiência.

O início das atividades da Andrea no México coincide com a crise do mercado mexicano nos anos 90, que elevaram as taxas de juros, os índices de desemprego e a marginalidade da população, que já não possuía crédito e poder aquisitivo. Este colapso econômico impulsionou a criação de formas de distribuição e crédito alternativas. A venda por catálogo, não somente de calçados, proporcionou que a população mexicana tivesse acesso ao crédito e uma opção para a geração de renda.

“Esse seu catálogo nasceu a partir do efeito tequila, nos anos noventa, noventa e quatro, noventa e três, noventa e quatro. Esse fenômeno cresceu muito a partir dessa época, daí sobrou, que garantias sobrou pro mercado, não se tinha crédito em banco, não se tinha crédito em financeira, não tinha cartão de credito, não tinha nada. E por essa causa, foi muito no incentivo, muitas pessoas desempregadas, ah tua esposa ta desempregada, pode vender sapatos pra mim, ela vai ganhar dinheiro, ela vai começar...” (GEBRA01)

Desde o início da operação no México, os executivos da Azaleia perceberam o potencial de expansão do negócio de venda de calçados por catálogo, devido ao volume de vendas e as características deste canal de comercialização. A partir desta experiência, a Azaleia passou a identificar a similaridade do mercado mexicano com outros mercados latinos nos quais já atuava. Nos países onde possuía operações, além da venda por catálogos no México, a Azaleia mantinha a distribuição somente em canais tradicionais: lojas de marca própria ou distribuição para lojas de terceiros.

“Então encima dessa idéia deles, dessa situação que a gente começou a perceber que, opa, Peru, culturalmente tem muito a ver com o México, (...) tem a questão da população, com a situação da pobreza, com muita gente com uma marginalização, de consumo um pouco afastada e que funciona muito bem. Quando tu translada isso pra América Latina, em geral os países da América Latina tem isso, com exceção do Chile. A Argentina também depois que quebrou, também passa por esse tipo de situação. Exceção do Chile, os outros países tem muito disso, de ter essa população marginal consumindo, mas consumindo muito limitadamente. Então passa uma fonte de trabalho pra eles e passa também um formato de possibilidade de consumo talvez mais econômico pra família. Tu pensar que tu tem um negócio, pra família e uma forma de tu comprar um produto da Azaleia mais econômico, tu vai tomar a tua comissão como teu ganho.” (GEBRA01)

Ao perceber a similaridade do segmento de consumo de vendas por catálogo mexicano com alguns países em que a empresa possui unidades próprias de comercialização, a Azaleia identificou a oportunidade de replicar o modelo de

sucesso mexicano nestes países. A prática de venda por catálogo no México trouxe para a Azaleia experiência sobre a forma de abastecimento, armazenagem e sazonalidade dos catálogos. No entanto, havia a necessidade de aprender mais sobre a maneira como era feita a comercialização e os aspectos inerentes a operação de venda por catálogos.

A Azaleia, após tomar a decisão estratégica de empreender o sistema de comercialização por catálogo nos mercados do Peru e da Colômbia, encaminhou os funcionários responsáveis pelo desenvolvimento do projeto para o México. O objetivo desta ação foi de proporcionar a estes colaboradores treinamento sobre a operação de vendas, a participação em reuniões das vendedoras e promotoras de vendas e a obtenção do conhecimento necessário para a implantação da operação e distribuição de calçados por catálogos. O desenvolvimento de todo o projeto foi efetuado pelos gestores responsáveis pelas unidades em cada país.

“Nós fomos pra lá e nos reunimos com o cliente. (...) Nós visitamos todos, todos. Alguns centros de distribuição que eles tinham, fizemos as capacitações de coordenação, pegamos catálogo. Quer dizer, fizemos um trabalho de campo com o Presidente e com algumas das pessoas da operação e tratamos de viver o dia-a-dia para ver como funcionava.”  
(GEAZA01)

“Foi necessário saber como funcionava este mercado de catálogos, que seria uma atividade completamente diferente do que estávamos desenvolvendo, claro que o nosso conhecimento de mercado e a conceituação de nossas marcas nos mercados latinos nos ajuda muito, já estávamos nestes países atuando com nossas marcas próprias a mais ou menos 8 anos. Neste caso precisávamos aprender muito mais sobre como operacionalizar este canal de venda do que colocar nosso produto e começar um negócio novo. Ter uma marca introduzida e desenvolvida no mercado é fundamental, sem isso este tipo de vendas com marca própria fica inviabilizado. Designamos as pessoas que tocariam o projeto a ir ao México visitar a Marca Andrea, que é a maior distribuidora de calçados por catálogo do México, que comercializa mais de 80 milhões de pares ao ano somente por catálogo. Observamos as principais características,

estudamos como ela estava estruturada no mercado, como era operacionalizada a distribuição e levamos o tipo de negócio para ser adaptado aos mercados do Peru e Colômbia.” (GEBRA01)

Ao retornar para os países de origem, Peru e Colômbia, os gestores, em cada um dos mercados, iniciou a montagem da estrutura necessária para operar a venda por catálogos naqueles países. A primeira iniciativa da Azaleia Colômbia foi a designação de uma equipe especialmente responsável pela operação de venda por catálogo. Inicialmente, esta equipe foi cadastrada em outras empresas que operavam na venda por catálogos de outros produtos e atuaram como promotoras de vendas destas empresas. Esta ação tinha como objetivo a imersão dos colaboradores no sistema da operação e a construção de um conhecimento sobre a comercialização por catálogos.

Paralelo a esta ação, a empresa precisou desenvolver três alterações em sua estrutura de gestão de vendas. A primeira se refere à individualização do produto, a segunda à criação de um sistema informatizado de suporte a operação e a terceira à criação de uma estrutura de transporte adequada para a distribuição de pedidos diários<sup>11</sup>. A individualização do produto era necessária, visto que o calçado é habitualmente vendido em *prepacks*<sup>12</sup> de 12 pares e a venda por catálogo precisa ser feita por unidade, pois os pedidos são realizados individualmente. Esta mudança afetou profundamente o sistema de embalagem e estoque da empresa. A criação de um sistema informatizado foi outro passo indispensável para tornar a operação factível, considerando que a estimativa de volume de pedidos era de crescimento, a partir da individualização dos pedidos e da ampliação da base de clientes. Por fim, a entrega dos produtos vendidos por catálogos precisa ser feita diretamente no endereço do solicitante, em muitos casos em locais afastados de Bogotá ou de Cartagena das Índias, locais onde a Azaleia Colômbia mantém centros de distribuição e estoque. A empresa resolveu este problema logístico com a contratação de empresas de transporte de médio ou pequeno porte.

---

11 Cada uma das alterações na gestão de vendas será detalhada oportunamente. Neste momento, apenas se explica a que elas se referem.

12 Prepack: pacote com 12 pares de calçado, com diferentes numerações.

“Tendo em conta que a Colômbia é um país com 3 cordilheiras e com problemas graves de segurança em muitas zonas do interior do país, o transporte de mercadorias, além de deficiente, pois não chega a todos os pontos do país, o que dificulta esse trabalho de venda dispersa que busca o catálogo, é caro. Para solucionar parcialmente o problema, buscamos transportadoras médias e pequenas, que podem ter custos inferiores e chegar às pequenas cidades com maior facilidade que as grandes transportadoras, devido à flexibilidade que têm.” (GEBRA01)

Após a montagem da estrutura inicial para a operação (constituição da equipe, capacitação dos envolvidos, definição da estrutura logística e construção do sistema de pedidos pela internet), o primeiro catálogo da Azaleia na Colômbia foi lançado em dezembro de 2005, após, aproximadamente, seis meses de preparação.

“Digamos que já tinha um conhecimento prévio do que fazia a Andrea lá, mas a gente não tinha se metido a fundo para ver como é que era todo o processo. Aproximadamente eu fui pra lá em maio, junho de 2005, e em dezembro a gente lançou o primeiro catalogo. Demorou, mais ou menos, meio ano depois da primeira viagem pro México.” (GEBRA01)

Na operação iniciada na Colômbia, o catálogo é próprio e exclusivo da Azaleia Colômbia, bem como toda a rede logística e de comercialização dos produtos. Há uma estrutura de atendimento e operação exclusiva, direcionada para este canal de distribuição. Todas as demais operações de suporte (contabilidade, importação, informática) são sustentadas pelos departamentos administrativos da empresa, que prestam serviços a todos os canais comerciais. Hoje, a Azaleia Colômbia conta com uma equipe que se dedica integralmente a atividade de venda de calçados por catálogo no mercado colombiano.

Na Colômbia trabalham 85 funcionários, sendo que 9 deles estão diretamente ligados à operacionalização do sistema de distribuição por catálogos, nas seguintes áreas: comercial, carteira, faturamento e armazém (despacho). Além dos funcionários, ligados diretamente a Azaleia Colômbia, o sistema de venda por catálogos conta com coordenadoras de zona e promotoras de vendas, que não possuem vínculo empregatício com a empresa e recebem ganhos sobre suas vendas.

“Las promotoras no tienen vinculo, no. Y por general, en la venda directa por catalogo la fuerza de venda, no tiene. Es lo básico en la venda directa por catálogo. La fuerza de venda no tiene ningún contacto directo, ninguna vinculación directa con la empresa, nunca.” (GEAZA01)<sup>13</sup>

As coordenadoras de zona estão distribuídas pelo país, orientando e dando suporte às atividades das promotoras de venda, que efetivamente são responsáveis pela comercialização do produto. No entanto, o início das atividades da venda por catálogo foi restrito à zona de Bogotá, expandindo-se gradualmente, conforme a rede de coordenadoras e promotoras era montada pela gestora da venda de catálogos da Azaleia Colômbia.

“Para ajustar un sistema operativo, correctivo para mirar cual la necesidad de nuestras promotoras. Con eso todo se abrió el canal con la ciudad de Bogotá. Nosotros arrancamos con dos coordinadoras. Efectivamente continuamos con una apertura en la ciudad de Nieva, una apertura en la ciudad de Villavicencio y así fue creciendo poco a poco.” (GEAZA02)

Atualmente a Azaleia Colômbia possui, cerca de, 19 coordenadoras de zona e 1.800 promotoras de venda ativas, que abastecem diariamente a empresa com pedidos de compra, que são processados, cobrados e entregues em até 4 dias após realizado o pedido.

“En este momento, tengo alrededor de 1800 promotoras activas, que están pasando pedidos. Aquí en Azalea no trabajamos por campañas, como en otras empresas o como la mayoría que trabaja con campañas a cada 21 días. Aquí nuestro sistema es bastante dinámico. Aquí se factura todos los días, se pueden hacer pedidos, verdad.

La promotora puede mandar su pedido y te llega en 4 días dependiendo de la ciudad, dependiendo del cercado Bogotá o Cartagena.” (GEAZA02)

Hoje, a Azaleia Colômbia lança uma nova edição do catálogo de calçados a cada mês, alterando ofertas e incluindo novos produtos, fazendo com que ele

---

13 Todas as entrevistas realizadas em espanhol foram mantidas no idioma original, como forma de garantir a integridade dos relatos, demonstrando os sentimentos e expressões originais dos entrevistados.

chegue até as mãos das promotoras de vendas, que efetuarão as encomendas utilizando o software de pedidos pela internet. A venda por catálogos representa, aproximadamente, 10% do total de vendas da Azaleia Colômbia, que mantém os canais tradicionais (lojas próprias e pequenos e grandes varejistas) operando em separado.

**Tabela 2 – Participação da Venda de Calçados por Catálogo da Azaleia Colômbia – em pares**

<b>ANO</b>	<b>TOTAL DE VENDA DE CALÇADOS EM PARES</b>	<b>% DE VENDA POR CATÁLOGO SOBRE O TOTAL DE VENDAS</b>
2005	394	0,1%
2006	37.783	4,5%
2007	74.995	11,5%
2008	68.167	9,3%

**Fonte: Calçados Azaleia**

### **5.3 O MERCADO DE VENDA DIRETA**

A venda direta é um canal de comercialização de bens de consumo e serviços, que se caracteriza pela venda direta ao consumidor, geralmente em suas casas, no local de trabalho ou nas casas das revendedoras, estabelecendo uma relação comercial entre a revendedora e o consumidor, sem a intermediação de distribuidores ou lojistas (ACOVEDIa, 2009). Este canal de comercialização possui três categorias de operação, que são: venda plana, *party plan* ou multinível. A venda plana é realizada por representantes ou promotoras de venda que vendem os produtos diretamente ao consumidor, em casa, de porta em porta, e obtém ganhos por meio de descontos sobre o preço da venda. Assim, as vendedoras, na modalidade de venda plana, não repassam os descontos ganhos das empresas fabricantes ou distribuidoras ao consumidor, obtendo seus ganhos a partir da diferença entre o preço inicial e final. *Party Plan* se caracteriza pela venda promovida em reuniões de venda, nas quais as representantes de venda da empresa apresentam os produtos e efetuam a venda diretamente aos consumidores que comparecem às reuniões. A venda multinível é a forma mais complexa e sofisticada

de venda direta, já que pressupõe a criação de uma cadeia de representantes e vendedores, que são comissionados em suas vendas conforme sua posição nesta cadeia. Quanto mais alta for a posição na cadeia de vendas e maior for o número de pessoas vinculadas, maior será o ganho do representante de vendas (ACOVEDIA, 2009).

A venda direta também pode ser distinguida quanto à forma de abordagem ao consumidor, em três categorias:

- Pessoa-a-pessoa: quando o contato é realizado diretamente pelo representante de vendas, que leva o produto para demonstração ao consumidor;
- Reunião de apresentação: quando a demonstração dos produtos é realizada em reuniões com o consumidor;
- Catálogo: quando o representante de vendas utiliza um catálogo com a descrição dos produtos como forma de suporte à venda.

Diferente de outras formas de comercialização, na venda direta há o contato físico do vendedor com o consumidor, que busca influenciar na decisão de compra por meio da adequada argumentação e do uso de recursos que dão suporte à venda (catálogos, prospectos, folhetos, etc.) (ACOVEDIA, 2009).

Hoje, a venda direta atinge dimensões globais, com o uso das três categorias e suas formas de abordagem, envolvendo diversos setores da economia. Segundo a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), organização não-governamental criada em 1978 para representar globalmente a indústria de venda direta, o volume de negócios de venda direta no mundo foi de 115 bilhões de dólares em 2007, envolvendo 62,9 milhões de vendedores em 57 países associados (WFDSAa, 2009). Fundada em 1978, a WFDSA reúne mais de 50 entidades afiliadas ao redor do mundo, incluindo a *Asociación Colombiana de Venta Directa* (Acovedi).

A Acovedi é uma organização sem fins lucrativos que reúne as principais empresas de venda direta da Colômbia. Criada em 1995, a partir do empenho das empresas Yanbal, Jafra, Votréé Passion, Avon e Ebel, a associação possui o objetivo de reunir as empresas atuantes no setor, promovendo o apoio mútuo e

melhoria, defendendo os interesses das organizações, além de promover a troca de opiniões e informações entre os associados. Juridicamente ativa desde de 5 de março de 1996, a partir de 1997 passou a admitir novos membros, além dos fundadores. Atualmente conta com 27 membros ativos (empresas que atuam na comercialização de produtos por meio da venda direta) e 2 membros colaboradores (empresa ou pessoa física que possui interesses na venda direta e são autorizados a participarem da associação). Segundo a dirigente da Acovedi, o principal objetivo da associação é de proteger os interesses do setor, em todos os fóruns de disputa e discussão.

“El principal es defender los intereses de la venta directa. Que antiguamente había la comercialización ilegal. La defensa del sector, monitorear como está la ley en el congreso, como se esta fluyendo lo registro capitario de los productos, como estamos indo en el tema de los impuestos, las leyes municipales. No todas las empresas tienen representantes o comprador. Con la empresa que la gente puede trabajar, el sistema laboral, el sistema tributario.” (ACO01)

“Hay varias compañías bastante más pequeñas, multinacionales, pero dentro de la asociación todas grandes o pequeñas, tienen los mismos derechos. Todas pagan por igual y tienen acceso a la información de la misma manera.” (GESB)

Conforme destacado pela Acovedi, a venda direta é um canal alternativo de vendas que traz inúmeros benefícios para as pessoas envolvidas na promoção de vendas dos produtos comercializados, tais como:

- Oportunidade para homens e mulheres para organizarem sua vida econômica por meio de um rendimento complementar;
- Pequeno investimento inicial para abertura de um negócio;
- Possibilidade de atuação em horários flexíveis, adaptando-se às necessidades do consumidor;
- Entrega à domicílio dos produtos comercializados;
- Suporte e garantia, idêntico aos produtos vendidos no comércio tradicional (ACOVEDIa, 2009).

Além dos benefícios para as pessoas que atuam neste segmento, as empresas podem se beneficiar da criação de uma rede de promotores de venda, que não possuem vínculo empregatício com a organização. Desta forma, cabe à empresa estimular as pessoas a aderirem aos seus produtos, passando a comercializá-los e se tornando agentes de divulgação e venda.

“Digamos que el consultor, el representante de vendas es una persona que no tiene ninguna vinculación con la compañía. Al contrario la venda directa no es viable.” (GESB)

Hoje, a venda por catálogos na Colômbia conta com uma base entre 700 e 800 mil pessoas atuando como promotores de venda, cuja principal característica é, cerca de 80%, pertencerem aos estratos sociais 2 e 3. A estrutura socioeconômica colombiana é distribuída em 6 estratos sociais (1 a 6), sendo o estrato 1 aquele que recebe a menor remuneração e o estrato 6 o de maior ganho, conforme destacado na tabela 3:

**Tabela 3 – Índice de distribuição de classes sociais por número de lares**

Estrato Total (lares)		
1	2.225.380	21,20%
2	4.375.481	41,80%
3	2.882.933	27,50%
4	666.000	6,40%
5	198.000	1,90%
6	130.000	1,20%
	10.477.794	

**Fonte: Cia World Factbook, 2008**

A Colômbia possui uma população estimada de 45 milhões de habitantes, sendo o terceiro país mais rico da América do Sul, tendo como base a comparação entre o Produto Interno Bruto (PIB) dos países. No entanto, possui 49,2% da população abaixo da linha da pobreza (Cia World Factbook, 2008). A situação de grande concentração de riqueza na camada mais alta da população, que corresponde a apenas 3,10% dos lares (estratos 5 e 6), e a principal característica associada à modalidade de venda por catálogos, em se tornar uma fonte de renda

ou complementação de renda para as pessoas envolvidas, estabelece a adesão maciça dos estratos sociais 2 e 3 a este tipo de comercialização, conforme destacado pela dirigente da Acovedi:

“Diría que la gran mayoría, unos 80%. Creo que 80% extracto 2 y 3 que les dé uno ingreso adicional que les ayude a llegar a. Unas ayudan en casa. Una secretaria que trabaja en una oficina lleva los catálogos, es un ingreso adicional.” (ACO01)

Atualmente, a atuação da Azaleia Colômbia, no mercado de venda de calçados por catálogo, está focada nos estratos sociais 2 e 3, permitindo a geração de renda, por meio da comercialização dos produtos.

## **6 A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA VENDA DE CALÇADOS POR CATÁLOGO DA AZALEIA COLÔMBIA**

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados na etapa de campo da pesquisa e suas relações com as categorias de análise expostas no referencial teórico apresentado. Partindo das proposições de pesquisa discutidas no capítulo 3, a interpretação dos dados busca compreender a dinâmica das competências organizacionais da Azaleia Colômbia na perspectiva de acesso ao mercado da base da pirâmide, com base no estudo do caso de venda de calçados por catálogo na Colômbia. Para tanto, discute-se a trajetória da Azaleia Colômbia, a estratégia envolvida na venda por catálogo, a aprendizagem, a inovação e o valor percebido pelo cliente.

Para cumprir com este objetivo, o capítulo inicialmente destaca o processo de indexação das categorias de análise utilizadas na pesquisa, com o auxílio do software estatístico NVivo 8. A indexação e a contagem de referências apresentada no próximo tópico considera uma interpretação quantitativa do trabalho, na medida em que é importante averiguar, antes da análise qualitativa do conteúdo, se houve incidência significativa das categorias de estudo. Na sequência, as referências destacadas nas entrevistas, com base nas categorias de análise, são discutidas, à luz do referencial exposto anteriormente, concluindo uma interpretação qualitativa do conteúdo.

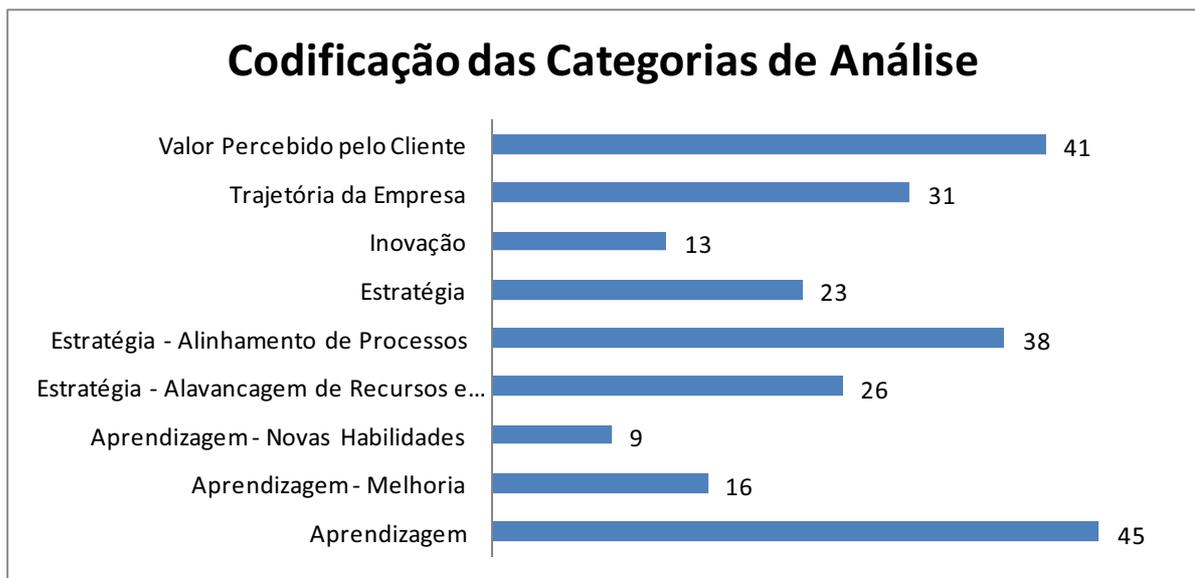
### **6.1 CODIFICAÇÃO DOS DADOS**

Após a transcrição das entrevistas realizadas na fase exploratória inicial, intermediária e avançada, processo que resultou em 269 laudas de texto, o material foi incluído no software NVivo 8, preservando a identificação de cada um dos respondentes. O programa estatístico utilizado para o estudo permite a inclusão direta das categorias de análise, conforme detalhadas no capítulo 4, proporcionando a análise e indexação do texto. O processo de indexação leva em consideração o conteúdo do texto e sua pertinência e adesão em relação às categorias utilizadas

para análise. Desta forma, coube ao pesquisador a leitura atenta de todas as transcrições e a indexação dos trechos relacionados com cada categoria. A indexação pode ser feita por palavra, parte de sentença, sentença completa ou parágrafos, sendo da competência do pesquisador a compreensão acerca da relação entre o texto e as categorias de análise.

Para este estudo, a indexação foi realizada por sentença completa, buscando manter a expressão do entrevistado dentro de seu contexto. As categorias utilizadas para indexação foram: aprendizagem, estratégia, inovação, dependência de trajetória e valor percebido pelo cliente. As categorias aprendizagem e estratégia foram subdivididas, explorando melhor os elementos destacados no referencial teórico. O resultante deste processo foi a criação de nove categorias de análise que foram indexadas conforme a observância dos conceitos pré-estabelecidos. O contexto pesquisado (a base da pirâmide) e o processo (venda de calçados por catálogo) não foram consideradas para análise, pois a pesquisa busca a relação entre as categorias elencadas e estes elementos, que são antecedentes à análise dos dados.

Com relação ao número de citações para cada categoria encontrada nos textos analisados, o gráfico 1 apresenta a síntese do processo de indexação:



**Gráfico 1:** Número de citações por categoria de análise

**Fonte:** elaborado pelo autor com base nos resultados de indexação do software NVivo 8

Apesar da categoria de análise “valor percebido pelo cliente” atingir uma alta frequência de citações (41), ao sintetizar as indexações das subcategorias referentes à estratégia e aprendizagem encontra-se, respectivamente, 87 e 70 citações. Isto demonstra numericamente que as categorias estratégia e aprendizagem foram mais citadas pelos entrevistados, reforçando sua relevância em relação aos temas abordados.

O gráfico seguinte apresenta o número de fontes onde houve a citação de cada categoria. Por fonte entende-se a entrada de um texto ou grupo de texto que se referem à mesma origem. Para esta pesquisa, a origem foi condicionada à identidade da pessoa respondente ou à data da entrevista realizada. No total foram consideradas 15 fontes de origem, sendo elas: uma entrevista estruturada realizada na fase exploratória inicial, duas entrevistas semi-estruturadas realizadas no Brasil na fase intermediária e doze entrevistas semi-estruturadas realizadas na pesquisa de campo na Colômbia.



**Gráfico 2:** Número de respondentes por categoria de análise

**Fonte:** elaborado pelo autor com base nos resultados de indexação do software NVivo 8

Este gráfico demonstra que as categorias de análise estiveram presentes de forma homogênea nas entrevistas realizadas, destacando-se que a categoria “valor percebido pelo cliente” é citada em treze das quinze fontes utilizadas na indexação. O grupo de respondentes que é composto de gestores de processos estratégicos, tanto da Azaleia Colômbia como das outras fontes consultadas, totaliza oito

entrevistas. Observa-se que a frequência das categorias aprendizagem, estratégia, inovação e dependência de trajetória encontram-se igual ou próxima a oito, o que demonstra que os gestores entrevistados referiram-se aos quatro temas acima citados durante o transcorrer de suas entrevistas, fato que é comprovado quando o conteúdo das entrevistas é analisado individualmente.

A análise das indexações realizadas serve como parâmetro para buscar a confiabilidade da pesquisa. Segundo Yin (2005), a confiabilidade do estudo é garantida com o uso de medidas operacionais que minimizem os erros de interpretação ou evitem a visão tendenciosa na interpretação dos dados. A distribuição harmoniosa das citações nas fontes analisadas demonstra o equilíbrio de percepções entre os respondentes, sem considerar o conteúdo exposto por cada um deles.

A seguir será discutido o extrato das entrevistas em cada categoria de análise à luz do referencial teórico proposto.

## 6.2 A TRAJETÓRIA DA AZALEIA COLÔMBIA

A dependência de trajetória se refere à capacidade que a empresa possui em adquirir recursos que sejam únicos e valiosos (BARNEY, 1991), erguendo barreiras à imitação pela concorrência (FLEURY e OLIVEIRA, 2001). A aquisição de recursos está condicionada ao caminho evolutivo da organização, definindo suas habilidades e capacidades e moldando as escolhas estratégicas que a empresa fará, permitindo um rumo único a partir de suas opções (TEECE, 1997).

Os gestores da Azaleia Colômbia compreendem que as decisões estratégicas da empresa estão condicionadas a uma opção de *outside in* (de fora para dentro). Há o entendimento de que as pressões e oportunidades do mercado moldam as decisões, conforme destacado nos relatos abaixo:

“Tu não consegues dizer: olha nossa empresa só é distribuidora. Só que o mercado foi nos forçando a tomar algumas decisões. O mercado peruano, o mercado colombiano. Quando tu comesças a trabalhar, nossa proposta,

quando comecei lá, foi ser uma distribuidora de calçados muito forte.” (GEBRA01)

“Então quando começamos com esse trabalho lá de importação e distribuição, com o passar dos anos, tu começa a verificar que tu começa a bater em algumas militâncias de crescimento do mercado. Uma delas é a administração de créditos, tu começa a enfrentar grandes dificuldades em dar credito a alguns comerciantes pela falta de formalização do comerciante.” (GEBRA01)

As pressões do ambiente externo, que influenciam diretamente as opções estratégicas, são condicionantes para que os recursos internos da empresa sejam reconfigurados, buscando a adaptação à mudança. A alteração cambial, que resultou em perda de competitividade da Azaleia no mercado internacional, impulsionou a organização para a criação de um novo modelo de negócios (venda por catálogo) e a criação de habilidades específicas em tecnologia, distribuição e comercialização para atuar no novo cenário<sup>14</sup>.

As limitações e diferenças encontradas no mercado colombiano condicionaram a Azaleia Colômbia a buscar o aprendizado sobre a cultura e dinâmica do mercado. Destaca-se a dificuldade dos gestores brasileiros em compreenderem a mecânica de funcionamento do mercado da Colômbia, o que obrigou a empresa a buscar alternativas locais. Uma das principais atitudes da Azaleia Colômbia foi o investimento em capital intelectual local, proporcionando que as diferenças culturais fossem minimizadas.

“Um dos segredos dentro da empresa. (...) quando chegamos de fora pra entender a cultura de um país, não é simples. Tem que começar a ver o que funciona e o que não funciona. Diante disso nós, localmente em cada país, selecionamos as pessoas pra efetivar um gerente responsável pra trabalhar no local. São pessoas que trazem a cultura local para dentro da empresa e tratam de estratégia.” (GEBRA01)

---

14 As questões relacionadas ao uso de novas tecnologias, distribuição e comercialização serão detalhadas oportunamente, com o destaque necessário por serem chave na operação da Azaleia Colômbia.

“Uma decisão nossa desde o início, de preparar pessoas localmente. (...) naquela época a gente não tinha entendimento da importância disso. Hoje esse entendimento é muito importante. É extremamente importante ter esse rendimento local. E tem que ser feito, porque o chegar pessoas de fora leva conhecimento pra empresa, busca a cultura local. Mas muitas vezes tu nem consegue fazer isso. Tu levar somente vendedor. Tiveram exemplos de outras empresas aqui da região que levaram brasileiros pra atuar: “- ah não, os vendedores daqui são muito devagar, são muito isso, são muito outro.” (GEBRA01)

O gestor da Azaleia Colômbia é um brasileiro expatriado, após dois anos de trabalho no Brasil e mais dois anos de experiência na Azaleia Peru. Atuando nos últimos sete anos na empresa colombiana, o gestor destaca a importância de conhecer as características do mercado local. Desde o princípio das operações na Colômbia, a solução encontrada pela empresa para competir no novo mercado foi a utilização e desenvolvimento das competências locais. Neste aspecto, a Azaleia Brasil é percebida como uma parceira de negócios, visto que a unidade colombiana possui grande autonomia de decisão sobre as estratégias do negócio.

Apesar da trajetória bem sucedida desde a implantação da unidade comercializadora em 1998, a Azaleia Colômbia passou a perceber que a expansão do negócio era necessária para enfrentar as dificuldades de mercado que surgiram após a desvalorização cambial que se intensificava em 2004, afetando diretamente a competitividade da empresa no mercado colombiano.

“A gente já conhecia o catálogo desde que o (...) estava aqui no ano de 2000. Mas nós começamos em 2005, porque antes estava funcionando bem. O esquema estava funcionando bem. Quer dizer, tu não vai sair de um esquema de distribuição quando a firma está te dando o volume de vendas e está te dando o lucro que você está precisando. É o que nós tínhamos naquele momento. Quando começou o dólar a perder valor e mesmo assim nós tivemos que buscar alternativa e ai não foi só o calçado. (...) tem que chegar direto no consumidor. Quer dizer, o assunto preço fez com que os intermediários percam um pouquinho de espaço, apesar que a gente precisa deles ainda. Mas foi o que a gente buscou na época. Quer

dizer, já se conhecia o catálogo. Se achavam o catálogo muito interessante. O catálogo só passou a ser implementado realmente quando a gente viu a densidade dele.” (GEAZA01)

Conhecer o mercado de venda de calçados por catálogo, que está concentrado nos estratos sociais 2 e 3<sup>15</sup>, tornou-se essencial para a implementação da estratégia da Azaleia Colômbia, que estava condicionada à necessidade de criação de novos canais de comercialização para compensar a redução na margem de ganho nas vendas que a empresa enfrentava a partir de 2004. Simanis e Hart (2008) afirmam que o modelo de negócios voltado para mercados da BP requer, além de outros fatores, o conhecimento profundo das necessidades do consumidor, a inovação em processos e o desenvolvimento de novas capacidades da empresa. A Azaleia Colômbia buscou o conhecimento da operação atuando no mercado mexicano antes de implantar a venda por catálogo na Colômbia. Fica claro que a experiência no México é significativa para o resultado positivo da estratégia colombiana, a partir da compreensão de que a empresa ganhou *expertise* na operação, possibilitando a replicação do modelo de forma adaptada e melhorada para o mercado colombiano.

“Digamos que já tinha um conhecimento prévio. (...) mas a gente não tinha se metido a fundo para ver como é que era todo o processo (no México). Aproximadamente eu fui pra lá em maio, junho de 2005 e em dezembro a gente lançou o primeiro catalogo. Demorou mais ou menos meio ano depois da primeira viagem pro México. (...) mais ou menos 6 meses até lançar o primeiro catalogo.” (GEAZA01)

Após conhecer a operação mexicana e implantar a venda de calçados por catálogo na Colômbia no final de 2005, a empresa buscou a expansão moderada das atividades, a partir de Bogotá, base principal da empresa. Esta estratégia destaca a cautela da organização em aprender profundamente com o mercado antes intensificar suas operações na Colômbia.

“Cuando abrimos este canal, él se instaló en la ciudad de Bogotá. Siendo que Bogotá no es la mejor plaza para calzados Azalea porque calzado y es

---

15 Conforme destacado no capítulo 5.

direccionado mucho a sandalia. Sandalia es para tierra caliente como hace frío. Entonces no era como la ciudad ideal para iniciar. Pero le apuntamos acá ¿porque? Para ajustar un sistema operativo, correctivo para mirar cual la necesidad de nuestras promotoras. Con eso todo se abrió el canal con la ciudad de Bogotá. Nosotros arrancamos con dos coordinadoras. (...) Pero en otras empresas de venda por catálogo en Bogotá la venda por catálogo es impresionante. Entonces resulta que la aceptación del catálogo es impresionante aquí en Bogotá. Si, en Bogotá la aceptación del catálogo fue en porcentaje casi 90%. Tú puedes imaginar si fuera Bogotá tierra caliente, la aceptación seria impresionante. Muy buena aceptación. Efectivamente continuamos con una apertura en la ciudad de Nieva, una apertura en la ciudad de Villavicencio y así fue creciendo poco a poco.” (GEAZA02)

A partir das entrevistas realizadas e da triangulação das respostas dos entrevistados, torna-se evidente a noção de que a estratégia de abertura do canal de comercialização de calçados por catálogo na Colômbia teve dois motivadores:

- A necessidade de crescimento da empresa, que estava perdendo competitividade com a variação cambial, que afetava as importações de calçados da fábrica brasileira para a Colômbia;
- A experiência de comercialização de calçados por catálogo que a Azaleia Colômbia teve no México, resultando na expertise para a operação colombiana.

Aliado a estes dois fatores, destaca-se a cautela da organização em buscar o conhecimento antecipado sobre a comercialização de venda por catálogo. Portanto, as habilidades necessárias a operacionalização da venda de calçados por catálogo estiveram diretamente condicionadas à trajetória única que a empresa empreendeu antes do início das atividades do novo canal.

### 6.3 A ESTRATÉGIA ENVOLVIDA NA VENDA POR CATÁLOGO

London e Hart (2004) destacam a necessidade da empresa em desenvolver uma estratégia de diversificação de suas capacidades para empreender um modelo de negócios mais adequado às necessidades do mercado da BP. Os autores defendem que a simples adaptação de um modelo focado nas necessidades do consumidor do topo da pirâmide para sua base não resulta em garantia de resultado positivo para a empresa, visto que as características do mercado da BP envolvem problemáticas locais complexas. Portanto, a empresa que atua na BP precisa desenvolver uma consciência estratégica única para aproveitar o potencial de crescimento do novo mercado. O gestor da Azaleia destaca que a organização optou por abordar a venda de calçados por catálogo como um negócio independente dentro da empresa, tratando-o em separado dos demais canais devido às particularidades inerentes ao empreendimento.

“(...) tu pega a loja média, lojas boas, lojas mais ou menos, que tem meio de aproveitar o potencial de comercialização. A gente tem que abrir um leque de tudo que tu queres vender na distribuição, e no canal do catálogo é diferente porque tu tens as políticas pra seguir. Tu tem políticas de distribuição. Tu tem que ter políticas de preço. Tu tem que ter políticas de promoção junto às promotoras de vendas. Tu tem uma série de situações diferentes e cada canal tu tem que saber administrar.” (GEBRA01)

“Daria pra dizer que a gente tem três ou quatro negócios.” (GEBRA01)

A diversificação de canais de distribuição levou a Azaleia Colômbia a tratá-los de forma separada. Portanto, a estrutura da empresa comporta equipes diferentes que atuam especificamente em cada canal, mantendo um grupo de pessoas de suporte para as funções administrativas. A posição estratégica da Azaleia Colômbia descreve o canal de venda de calçados por catálogo como sendo um negócio independente dentro da empresa, possuindo foco, diretrizes, metas e uma organização própria, que o diferencia e distancia dos demais.

“São equipes diferentes, então a venda de catálogos pra nós é um canal a mais, enquanto pra essas empresas<sup>16</sup> não. 100% da força de renda delas está concentrada ai. (...) Nós apostamos na venda por catálogo (...) como um adicional. No momento não pensamos em transformar a empresa, como uma empresa de venda por catálogo. Pensamos sim que o catálogo pode ser um canal adicional, um recurso adicional e uma venda adicional que possamos fazer. Mas esse ponto de vista a gente trabalha mais ou menos o mesmo esquema que eles, porém não com os mesmos recursos” (GEAZA01)

A Azaleia Colômbia evidencia que a opção em atuar na venda de calçados por catálogo sempre esteve alinhada com uma necessidade de compensar perdas em vendas, principalmente originadas com a variação cambial, e com a capacidade de crescimento originada pela abertura de um novo canal de distribuição. Este canal caracteriza-se pela proximidade da empresa com o consumidor, visto que elimina o intermediário da transação, fato que é destacado pela organização como um ponto positivo da operação e meta para a implantação de novos negócios.

“Já temos uns 10% da venda total das empresas nesse canal, o que nos ajudou a diminuir o impacto pela diminuição das compras de lojistas, afetadas pelo fator preço. Esse canal, diferentemente de outros, tem uma possibilidade de crescimento muito grande, pois estamos somente no começo e podemos aumentar a oferta a muitas zonas nos países onde não começamos a fazer esse trabalho. Esperamos que, dentro de 2 anos, juntamente com os outros canais diretos que possuímos, a empresa realize 50% do faturamento sem intermediários ao consumidor final.” (GEBRA01)

O objetivo da Azaleia Colômbia é a minimização da dependência da empresa com o lojista, que garante margens de lucratividade muito justas para a operação. A venda de calçados por catálogo elimina o intermediário e facilita o gerenciamento da margem de lucro da empresa. Cabe destacar que o produto comercializado por catálogo possui preço igual ou muito próximo daquele vendido nas lojas, tanto de marca própria como de terceiros. A Azaleia Colômbia não possui a intenção de

---

16 O entrevistado se refere a empresas que trabalham exclusivamente com venda por catálogos.

eliminação total do lojista intermediário da transação com o consumidor e, para isso, precisa manter preços muito próximos com aqueles praticados no comércio, evitando a concorrência direta com os outros canais de distribuição. Sendo assim, o canal de venda por catálogo proporciona para organização uma margem de contribuição maior sobre o preço final de comercialização e a proximidade maior com o consumidor.

“A intenção com o catálogo é vender produtos de linha, mas também é um bom canal para liquidação, já que chega diretamente ao consumidor final sem intermediários, fazendo com que o preço de venda possa ser um pouco superior, dando melhor margem para a distribuidora. Exemplo: se uma linha tem preço de venda normal a US\$ 15 e vamos liquidar para um lojista, certamente a proposta para compra estará ao redor de US\$ 7,50, para que ele possa vender na loja a US\$ 15. Se “liquidamos” no catálogo, podemos vender diretamente ao consumidor a US\$ 15, o que para ele é um preço atrativo e para nós também.” (GEBRA01)

“Em direção ao consumidor. Então esse processo, é o que a gente está vivendo agora que nós administramos. Temos o catálogo que a gente administra direto com o consumidor. A gente faz toda a parte de comunicação, toda a parte de mídia a proposta de trabalho tu começa a ampliar o comércio se expandir se tu olhar o consumidor do teu produto desde o outro país, na cidade lá do interior tu corre pra trás. A Azaleia tem um crescimento muito grande então é muito mais fácil a Azaleia marcar a diferenciação comparada somente o teu lojista que está comprando e fazendo o catálogo vir.” (GEBRA01)

“A gente viu no catálogo uma forma de chegar no consumidor que a gente não chegava, nem por meio da loja, nem por meio de distribuição.” (GEBRA01)

Prahalad (2006) enfatiza que as organizações precisam desenvolver métodos eficazes de acesso ao mercado da BP, pois os sistemas tradicionais de distribuição são tão decisivos para o sucesso do negócio quanto a inovação em produtos e serviços. Os sistemas logísticos redesenhados para a BP traz para organização como benefício adicional, além da eficiência na operação, a proximidade com o

consumidor. A Azaleia Colômbia atuou fortemente na gestão da cadeia de distribuição e na busca de ampliação do contato com o consumidor.

A taxa crescimento do mercado de venda por catálogos na Colômbia e a adesão que este modelo de comercialização possui na cultura local, sustentam a estratégia da empresa em investir neste canal. Quando questionada como está o crescimento do mercado de venda por catálogos na Colômbia, a gestora de outra empresa atuante no setor destaca:

“En Colombia está con un promedio de 14%, 15%.” (COOB)

Hamel e Prahalad (1995) abordam a estratégia como um processo onde os recursos da firma são alavancados, originando uma vantagem competitiva sustentável. Esta alavancagem, conforme os autores destacam, pode ser realizada por meio da concentração mais eficaz dos recursos nos objetivos estratégicos, do acúmulo eficiente, da combinação entre recursos a fim de criar uma ordem maior de valor, pela conservação ou recuperação de recursos. É a articulação dos recursos da empresa que geram suas capacidades e que dão origem às suas competências (JAVIDAN, 1998). Portanto, a análise da consolidação das competências da empresa precisa considerar a mobilização dos recursos e capacidades e o impacto que a construção ou desconstrução de cada um deles possui sobre as habilidades organização. No caso estudado, a maioria dos recursos da Azaleia Colômbia foram preservados na operação de venda de calçados por catálogo. No entanto, cabe destacar que a nova operação requereu da empresa a adaptação dos recursos existentes e capacidades para empreender no novo mercado. A principal capacidade desenvolvida pela Azaleia Colômbia é destacada por seus gestores como sendo a utilização do canal de venda, distribuição e controle baseado na tecnologia de informação desenvolvida exclusivamente para a nova operação.

“Nós temos uma base de informática muito forte, por trás de tudo isso, um cadastro. E hoje nos temos servidores exclusivos pra trabalhar com isso, nesse canal de comercialização, tem que ter uma estrutura de software muito forte.” (GEBRA01)

“Yo pienso que la parte sistemática. El tener un programa, ir más allá en las tecnologías, en este sentido y ser más dinámica. Que aun no lo tenía y de hecho aun no lo tienen muchas. Colombia por ejemplo, no lo tiene, que la

persona, la promotora puede mandar sus pedidos. De hecho comparándola con otras empresas por catálogo acá en Colombia, no lo tiene.” (GEAZA02)

A compreensão da dinâmica do mercado de venda por catálogo, aliado com o conhecimento sobre comercialização de calçados e a adaptação promovida na logística de venda e entregas da Azaleia Colômbia fez com que a empresa criasse uma capacidade única no empreendimento. Enquanto as demais empresas que comercializam neste meio trabalham com o lançamento de um novo catálogo a cada 21 dias ou mais e faturam seus pedidos dentro deste prazo, a Azaleia Colômbia criou uma estrutura que lhe proporciona a realização de pedidos diários e faturamento imediato. As empresas tradicionais são dependentes da distribuição dos novos catálogos para as promotoras de venda para que os pedidos possam entrar no processo de cobrança e entrega. Com a implantação do sistema de pedidos online, a Azaleia Colômbia possui a capacidade de receber, faturar, embalar e enviar os pedidos aos clientes diariamente.

“No tenemos que esperar 21 días porque estamos facturando diariamente. La gente está contenta por eso, porque no tiene que esperar hasta dentro de 15 días. Que pasa acá, aquí es muy dinámico, la promotora puede mandar tú pedido y te llega en 4 días dependiendo de la ciudad, dependiendo del cercado Bogotá o Cartagena.” (GEAZA02)

“Por la mañana, empieza más o menos a las nueve de la mañana y sacan todo y está todo consolidado en lo que hay. Y sacan y el muchacho empieza a facturar más o menos a las once. Vuelven aquí y sacan, pantalla y vuelven a las seis de la tarde. Hacemos bloques para que salga, para que se esté mirando a todo, para utilizar el tiempo, mientras se está acuñando, arreglando que las cajas estén limpias porque acá hay mucho polvo. Mira, que el calzado llegué en buena calidad, porque si llegan trocados tienen que ser colocados en el sistema. Esta bodega antes solo distribuya desde aquí, incluso de aquí distribuíamos a la costa, pero por el costo del flete, era más barato de la costa hasta la costa. Desde allá es muy parecido en la estructura.” (COAZA01)

A adaptação do sistema de embalagem da Azaleia Colômbia foi outro ponto afetado diretamente pela operação de venda por catálogo. A venda por catálogo é

feita por peça, enquanto que a comercialização para os lojistas é feita em *prepaks* de doze unidades. Este era um fato crucial para o sucesso da operação, visto que a venda por catálogo se caracteriza por pedidos de pequenas e diversificadas unidades. Esta alteração na logística teve impactos profundos no sistema de armazenamento, embalagem, distribuição e faturamento. Prahalad (2006) destaca como um dos pilares para a inovação no mercado da BP o sistema de distribuição, que deve ser adaptado às condições peculiares deste mercado.

“Tivemos que identificar os recursos necessários para implementação da estratégia tanto para a parte operativa como para a comercial. Começando pela parte operativa, a comercialização no catálogo é feita “par por par”, o que difere bastante da forma de distribuição tradicional que utilizamos, onde a distribuição é feita em *prepacks* de 12 pares. Ter esse esclarecimento foi o ponto básico para que determinássemos que recursos adicionais aos que já tínhamos dentro da distribuidora íamos necessitar, desde um software para poder avaliar as numerações do inventário de forma individual, passando pelos aparelhos necessários para fazer as embalagens para o respectivo transporte, e até mesmo a estrutura física do armazém para poder armazenar a mercadoria em pares soltos.”  
(GEBRA01)

Dada a compreensão da importância da logística para a implementação do empreendimento de venda de calçados por catálogo, a Azaleia Colômbia utilizou como sustentáculo de sua operação o profundo conhecimento das pessoas captadas para a operação do negócio. A empresa compreendeu que a utilização de capital humano com profundo conhecimento da dinâmica do mercado era de importância vital para o sucesso do novo canal. Este fato é destacado enfaticamente pelos principais gestores da Azaleia.

“Já com relação à parte comercial, tivemos que formar o principal ativo do negócio (que é intangível): a base de dados dos clientes. Para isso, contratamos pessoas com experiência e contatos tanto para a coordenação do trabalho interno como em cada uma das regiões que decidimos atuar.”  
(GEBRA01)

“Além de toda a estrutura física, o recurso humano nesse caso foi básico para a implementação da estratégia.” (GEBRA01)

“Entonces esa parte envuelve mucho la coordinadora para poder captar más gente. La clave de este negocio es captar más gente, siempre, siempre.” (GEAZA02)

A busca da eficiência na operação de venda por catálogos levou a Azaleia Colômbia a adaptar profundamente seus recursos internos, promovendo o alinhamento deles com a gestão eficaz do novo canal. Simanis e Hart (2008) salientam a importância da organização em criar as condições necessárias para que o empreendimento voltado para o mercado da BP desenvolva novas e necessárias competências, que garantam a sustentação do negócio em um ambiente complexo. A criação de novas competências passa pela capacidade da empresa em alinhar seus processos internos com o objetivo de agregar valor ao negócio. A Azaleia Colômbia destaca o fato de diversos processos internos terem sido realinhados para que a operação ocorresse eficazmente.

“Tu tem que alinhar muitas ferramentas dentro da empresa que te permitam monitorar permanentemente toda a atividade do produto e um dos maiores segredos que a gente tem, numero mínimo de promotoras pra que tu possa introduzir o produto do catálogo, quantas promotoras tu tem, qual é a tua taxa mínima, qual é o tempo de entrega do produto, quanto produto tem no armazém, pra poder... Se o produto realmente estoura no mercado, se tu tens como repor se não tem, quanto tempo levaria. Tem muito segredo logístico.” (GEBRA01)

Resumindo, a estratégia da Azaleia Colômbia de empreender a venda de calçados por catálogo na Colômbia foi motivada pela busca de crescimento após a perda de competitividade oriunda da variação cambial do dólar. A opção da empresa foi a criação de um canal exclusivo para a operação, com a equipe trabalhando separadamente dos demais canais da organização. Os principais benefícios foram a eliminação dos intermediários (lojistas) na transação e da criação de maior proximidade com o cliente final. No entanto, para empreender de forma eficaz o negócio, foi necessária a adaptação dos recursos internos da empresa, em especial seu sistema de distribuição e logística, e a construção de novas capacidades que lhe

permitem construir uma vantagem competitiva sustentável no canal de venda de calçados por catálogo. Para atuar eficazmente no novo canal de comercialização foi necessário que a organização empreendesse uma trajetória de aprendizado, que iniciou com o conhecimento do mercado mexicano, passando pela observação das características de comercialização colombianas e persistindo até hoje, com o relacionamento estreito criado com o consumidor. Estes aspectos serão tratados no tópico seguinte.

#### **6.4 A APRENDIZAGEM DA AZALEIA COLÔMBIA**

Bitencourt (2005) compreende a aprendizagem como um processo, no qual a empresa enfrenta as mudanças ambientais aprendendo continuamente e traduzindo este aprendizado em práticas organizacionais que contribuem para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Portanto, o aprendizado busca a compreensão das dinâmicas empresariais e a adaptação aos desafios ambientais. A Azaleia Colômbia, ao decidir estrategicamente empreender em um novo mercado, buscou inicialmente o conhecimento em uma operação já existente (México), elaborando sua adaptação posterior ao mercado colombiano.

“O que a gente fez foi basicamente fazer um estudo lá no México, ver como funcionava lá no México e depois fazer um estudo interno do mercado e ver como o mercado internamente funcionava, que era, diga-se, bem diferente. Quer dizer, a forma que funciona a venda por catálogo na Colômbia é de forma bem distinta como funciona no México.” (GEAZA01)

O caráter dinâmico da aprendizagem é enfatizado por Lei et. al. (1996), ao ponderar que ela é bem sucedida a partir da capacidade de assimilação de novas bases de conhecimento para a proposição e sustentação de ações futuras. A aprendizagem está condicionada a criação de condições para a melhoria contínua das operações da empresa. Os gestores da Azaleia compreendem que a aprendizagem proveniente da implantação do canal de venda de calçados por catálogo é processual, na medida em que a cada dia estão aprendendo um pouco

mais sobre a operação, criando condições e necessidades de adaptações contínuas do modelo de negócios.

“Consideramos que os primeiros lançamentos dos catálogos foram pilotos, pois a quantidade de catálogos foi mais reduzida e com um volume menor de vendas. Fomos medindo as necessidades e podemos sentir como e quais mudanças deveriam ser adaptadas. A estratégia não pode ser implantada integralmente e até hoje não está. Estamos sempre articulando e melhorando os canais de atendimento. Estratégias são articuladas e adaptadas a todo momento. Pouco a pouco foram introduzidas políticas diferenciadas para cada mercado. Coisas que davam certo no México, se adaptam no Peru, mas na Colômbia não. Lançamento após lançamento, fomos fazendo ajustes e agregando diferenciais, mas isso só pôde ser sentido com o passar do tempo e com o volume de vendas. Outro fator que nos ajudou muito é o conhecimento do público através de nossas lojas, dali pudemos tirar muitas conclusões de quais práticas estaria de acordo ao mercado ou não.” (GEBRA01)

O conhecimento adquirido com a implantação do novo canal de comercialização é um fato importante para a Azaleia Colômbia. A venda de calçados por catálogo aproximou a empresa do consumidor final, proporcionando um contato mais estreito e fazendo com que as informações chegassem muito mais rapidamente à empresa. O fato de ser pioneira no mercado colombiano com a venda de calçados por catálogo traz uma vantagem competitiva para a organização, já que os competidores precisarão empreender uma trajetória de aprendizado, que a Azaleia Colômbia já trilhou, para ingressarem neste segmento.

“Três ou quatro negócios que tem vida própria caminham de uma maneira. Canais de comercialização que a gente tem. Então nesse canal do catálogo, o que a gente viu nesse canal, é um canal que a gente ta aprendendo muito ainda, somos muito leigos, completamos dois, três anos agora dessas primeiras experiências. Nós já aprendemos um pouco do México, que tem realmente um domínio deste canal de negociação.” (GEBRA01)

“Cultura, tu entra assim a fundo pra fazer uma análise. Tu é um campo de estudo imenso. Tu começa a te dar conta de que empresas de cosmético desses países ai, nossa, o trabalho por catálogo é muito forte. Ai, tu começa a ver que em sapatos ninguém tinha tentado, nós fomos os primeiros a começar a entrar nesses países.” (GEBRA01)

A captação do conhecimento que está no consumidor e a sua disseminação por meio de um processo de aprendizagem organizacional, proporciona para Azaleia Colômbia a compreensão das transformações e tendências do mercado. Simanis e Hart (2008) destacam a necessidade de criação de um diálogo profundo com o consumidor da BP para que o empreendimento obtenha sucesso e supra as necessidades dos novos clientes. A proximidade com o consumidor, por meio da eliminação do intermediário da transação, e os canais que a empresa criou para que as informações pudessem ser assimiladas pela empresa, traz como benefício principal a maior eficácia na oferta de produtos. A partir do momento em que a Azaleia Colômbia conhece mais o consumidor da BP e recebe um *feedback* rápido de seus produtos, pode agir ativamente na construção da nova edição do catálogo e na montagem das coleções, tornando as vendas mais efetivas.

“O que trazem pra nós de experiência, a gente tem percebido quando tu faz uma capacitação, quando tu faz um lançamento de catálogo. Tu percebe, tu consegue captar muitas informações em função de produtos, em função de datas comemorativas, datas festivas de vendas. Se ocorre venda, se não ocorre venda, o que realmente essas pessoas passam a dar valor.” (GEBRA01)

“Entonces resulta que estas coordinadoras son personas que están formadas dentro de la venta directa. Deben tener el conocimiento, paciencia con la gente, buena afinidad, muy buena comunicación básica, una comunicación clara, objetiva, concreta, transparente como se trabaja. Saber como trabaja la sistemática de trabajo dentro de la empresa. Empezar a compilar información de lo que le cuadre y comentar a una cliente y a una promotora, todo eso es una retroalimentación para poder tomar correctivo, para mejorar día a día.” (GEAZA02)

O aprendizado é tratado como um tema central dentro da Azaleia Colômbia. Os gestores da empresa concedem ao aprendizado papel de destaque e garantem que o conhecimento adquirido com o canal de venda direta traz um conhecimento do cliente que nenhum outro canal proporcionou até então. Este conhecimento permeia toda a empresa, afetando a forma como o próximo catálogo será lançado, como a logística é organizada, como funcionará a forma de comercialização, remuneração e premiação e impacta, principalmente, na oferta do produto.

“Então tem muito conhecimento, muita troca que tu recebe da empresa. Ah, numeração de produtos, cores de produtos, da parte técnica, da parte de administração, de estoque, técnica de empresa. Tu acaba vendo que a resposta que o catálogo te da é muito rápida e não vai ser diferente de um projeto maior que tu possas aplicar em uma loja.” (GEBRA01)

“Além do aprendizado operacional e comercial de uma forma diferente de comercialização à tradicional, que é muito importante pois nos mantém ativos e atualizados dentro do mercado. O aprendizado por ter contato direto com consumidores finais é fundamental, pois aprendemos de comportamentos de compra e tendências de moda, entre muitas outras coisas. Isso aumenta nossa percepção, pois não estamos unicamente escutando comentários dos lojistas, que às vezes tendem a distorcer as informações de acordo aos seus interesses.” (GEBRA01)

A Azaleia Colômbia foi motivada por uma estratégia de recuperação de mercado, após a perda de competitividade originária da variação cambial, que resultou em uma nova abordagem de vendas, como visto anteriormente. Esta abordagem de vendas trouxe inicialmente para organização um ganho econômico e o conhecimento sobre um novo canal de vendas, que não era explorado pela empresa. A Azaleia Colômbia iniciou a ruptura com a dependência de distribuição exclusiva para o lojista quando implantou as primeiras lojas de marca própria no país. No entanto, sempre existiu a preocupação em não competir diretamente com o lojista, que representa uma parcela significativa das vendas da organização. Sendo assim, a opção por um novo canal de distribuição, além de oferecer uma margem maior de ganho, foi uma oportunidade para que a empresa atingisse diretamente o consumidor.

“Primeiro é ganho economicamente e outro benefício conhecimento em mercado que a gente tem aqui. Aumento do volume de vendas também que é outro canal que a gente está abordando que a gente não abordava antes que é um público novo que talvez a gente não tivesse acesso. Tu não sabe qual é o público que tu acessas. Tu sabe se tu tens uma loja em shopping. Tu tá com um tipo de público, tu tá na rua, tu tá com outro tipo de público. Eu acho que o catálogo te dá a oportunidade de ver quem é o teu cliente, onde é que tu tá entrando.” (GEAZA01)

Prahalad (2006) enfatiza a necessidade de adoção de ferramentas tecnológicas para o ganho de eficácia em empreendimentos da BP. Segundo o autor, a empresa deve se concentrar no ganho em escala, visto que a margem de lucro não deve ser tão grande quanto a existente em mercados voltados para a alta renda e que a tecnologia empregada é fator decisivo para a operação. No caso da Azaleia Colômbia, percebe-se que a tecnologia é responsável pelo aumento da eficiência dos processos da empresa e possui relação direta com a competitividade, pois é devido a implantação do sistema de pedidos on-line que a empresa pode realizar vendas diárias, diferente de outras organizações que atuam na venda direta e estão condicionadas a períodos de 21 dias ou mais para confecção de pedidos. A Azaleia conseguiu implantar um sistema de pedidos eficiente, com o uso de recursos tecnológicos, mas manteve o patamar de preços praticados nas lojas, aumentando a margem de lucro sobre o produto. Desta forma, a adoção da tecnologia foi uma estratégia deliberada e decisiva para que a empresa ganhasse competitividade no mercado da BP, enfrentando todas as dificuldades presentes em segmentos de consumidores de baixa renda.

“Também os recursos tecnológicos (como computadores e acesso à internet) são limitados para a classe média-baixa ou baixa, seja por falta de recursos econômicos, seja por falta de educação para o manejo de ditos recursos ou seja pela falta de alcance que as empresas prestadoras de serviços dão aos bairros onde essas pessoas vivem. Isso obviamente limita o acesso de boa parte do nosso público alvo ao sistema de comercialização que oferecemos. Atualmente somos os únicos que usamos a internet como ferramenta para os nossos clientes e incentivamos o seu uso através de descontos ou benefícios comerciais para as pessoas

que fizerem uso. Os “cyber-cafés”, o conhecimento dos filhos das nossas clientes, além de treinamentos zonais que fazemos, são as formas como tratamos de dar solução ao problema.” (GEBRA01)

A aprendizagem resultante da implantação da estratégia de venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia pode ser compreendida como um processo, que esteve presente desde antes do início da operação, com a experiência ocorrida no México. A aprendizagem também aconteceu com a compreensão da dinâmica do mercado de venda direta, por meio da observação de outras empresas atuantes no setor, e da adaptação do sistema de vendas da empresa às necessidades do novo canal. Após iniciar a operação, a aprendizagem se faz presente por meio do conhecimento que o cliente transfere para a empresa. A Azaleia Colômbia assimila o conhecimento gerado com o contato direto com consumidor e alimenta sua estratégia de lançamentos de produtos e adaptações da operação. A tecnologia pode ser entendida como uma ferramenta de suporte à estratégia de aprendizagem da empresa. A aprendizagem alimenta a inovação da organização, que possui como principal característica a configuração dos recursos da empresa para atender às necessidades do canal de comercialização. O elemento inovação é discutido a seguir.

## **6.5 A INOVAÇÃO NO MERCADO DE VENDA POR CATALOGO DA AZALEIA COLÔMBIA**

Prahalad (2006) destaca os doze princípios necessários à inovação em mercados da BP. O autor considera a inovação como sendo um dos aspectos mais importantes no acesso ao consumidor da BP, pois defende que os modelos de negócios baseados em soluções para a população mais rica não é eficiente em mercados voltados às classes baixas. Conforme Teece, Pisano e Shuen (1997) a dinâmica do ambiente competitivo possui relação direta com a contribuição que a inovação terá para a construção de uma trajetória vencedora da empresa. Portanto, o ingresso em um novo espaço competitivo, característico do mercado da BP, contribui para que a empresa inove em processos ou produtos. Diferente do

defendido por Prahalad (2006), que compreende a necessidade de empresa em desenvolver inovações em produtos adequados ao consumidor da BP, a opção da Azaleia foi alicerçar a inovação somente no processo de comercialização e logística. Mesmo assim, os gestores da empresa são cientes da pressão que o consumidor exerce sobre a organização para que inove constantemente em seus produtos.

“Vai dar o *feedback*, tem produto que não dura meio ano, tem produto que dura um ano, mas cada vez mais troca o produto. Infelizmente a pressão do mundo moderno é a renovação constante, é uma busca pela personalização de produtos que são construídos em máquinas.”  
(GEBRA01)

A empresa busca minimizar a pressão sobre a inovação em produtos ao balancear as ofertas do catálogo, lançando os produtos conforme a percepção que possui da necessidade do cliente. Esta percepção é captada por meio da interação entre as coordenadoras de zona e as promotoras de venda. As sugestões, críticas e reclamações dos clientes são informadas aos gestores da Azaleia Colômbia, que agem estrategicamente a cada novo lançamento de catálogo, adaptando a oferta à demanda identificada. Sendo assim, cada novo catálogo busca trazer alguma novidade em relação ao anterior. A Azaleia Colômbia trabalha com a importação de produtos da fábrica brasileira e, por conta disso, precisa trabalhar com o planejamento antecipado da oferta de seus produtos. A empresa colombiana não possui influência direta sobre os produtos produzidos no Brasil e precisa se adaptar às coleções lançadas pela fábrica. No entanto, minimiza esta dependência ao escolher estrategicamente os produtos que serão lançados sequencialmente no catálogo de venda de calçados.

“Não, é uma encomenda pra mim, um produto que é só meu. Então, essa percepção ela começa a ocorrer cada vez mais. Então, essa necessidade de renovação dentro do catálogo, voltar lá no mesmo consumidor de 3 em 3 meses com o mesmo produto da mesma cor, da mesma... Não vai ter efeito. Se tu quiser manter esse consumidor buscando, pelo menos olhar o teu catálogo, não significa que vai consumir, mas apenas olhar. Então, mensalmente tem que ter novidade, trabalhar isso complexo. Tu podes

voltar a comprar o mesmo produto, mas se ele não olhar novidade antes ele não te compra o mesmo produto.” (GEBRA01)

A inovação em venda de calçados por catálogo no mercado colombiano contribui para que a Azaleia Colômbia tenha uma posição competitiva diferenciada em relação à concorrência. Porém, os gestores da Azaleia Colômbia possuem a compreensão de que a adaptação do sistema de comercialização tradicional de venda de calçados para o modelo de venda por catálogo é complexa e dificilmente imitada. O investimento profundo realizado pela organização na compreensão da dinâmica do mercado e o desenvolvimento de soluções para a operação, logística e comercialização poderá ser copiado por outra empresa do mesmo segmento, mas a posição pioneira que a Azaleia possui poderá lhe assegurar a vantagem competitiva por um longo tempo.

“No. No. Nosotros fuimos los pioneros. Otras empresas están interesadas. Es complejo.” (COAZA01)

Por fim, a Azaleia Colômbia enfrenta a dinâmica do mercado de venda direta, que exige novidade a cada novo catálogo colocado no mercado, com o balanceamento adequado de seus produtos, gerando a expectativa no consumidor. Existe a clara compreensão dentro da empresa de que a novidade em produto garante a manutenção das vendas e gera novos negócios a cada lançamento de catálogo. Portanto, a Azaleia restringe suas ofertas em cada catálogo lançado, com a intenção de oferecer constantemente novidades ao seu consumidor.

“En nuestro caso, específicamente hablando de Azalea, nosotros mantenemos, mantenemos las líneas de este catálogo y en el próximo. Y en el siguiente introducimos unas cinco o seis líneas nuevas para innovar, porque si no colocas un producto, o dos, o cinco nuevos, mes a mês, o catálogo tras catálogo, la venda se te fue. Entonces es importante que siempre haya productos nuevos, catálogos tras catálogo.” (GEAZA02)

A inovação no modelo de negócios de venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia está focada principalmente em processos que dão suporte à operação. A deficiência na inovação em produto, originada pela dependência do lançamento das coleções da fábrica brasileira, é compensada com a oferta seqüencial e balanceada dos produtos a cada nova edição do catálogo. A inovação

em lançamentos de produtos e no acesso ao mercado, que o canal de venda de calçados por catálogo proporciona, possui como objetivo atender às necessidades do cliente e gerar valor percebido por ele. Além destes fatores, o modelo de negócios implantado pela Azaleia Colômbia traz um benefício adicional ao cliente, que é a geração de renda por meio da comercialização do produto da empresa, tornando o consumidor um promotor de vendas da empresa. Estas características do canal de vendas e as implicações relacionadas com o valor que é percebido pelo cliente serão destacados no próximo tópico.

## **6.6 O VALOR QUE É PERCEBIDO PELO CLIENTE**

As competências organizacionais devem gerar valor que seja percebido pelo cliente, contribuindo para a ampliação da vantagem competitiva da firma (BARNEY, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1995). Este valor pode ser tanto de caráter econômico quanto de percepção do cliente sobre algum benefício que a empresa oferece em troca de uma relação comercial. O estudo de caso de venda de calçados por catálogo na Colômbia proporcionou a compreensão do valor que os consumidores buscam na relação com a empresa. Neste caso, o valor é percebido pelo consumidor de três formas: pela sua relação de ganho econômico, pela relação de consumo e pela relação afetiva. Os gestores enfatizam a relação com a organização como peça-chave para descrever o processo de criação de valor com o consumidor e destacam que uma experiência relacional ruim pode afugentar definitivamente o cliente da empresa.

“Algunas personas acabaran dejando de trabajar con los catálogos por causa de la relación con la empresa.” (GESB)

A relação de ganho econômico acontece a partir do momento em que o consumidor também é um agente de vendas da empresa. Para utilizar dos benefícios de descontos do catálogo, o cliente deve realizar, no mínimo, o pedido de três pares de calçados. Isto motiva os consumidores a buscarem a venda dos pares adicionais em suas redes de contato, criando verdadeiras redes de comercialização. A empresa motiva suas promotoras de vendas para que percebam o catálogo como

uma fonte de renda adicional e mantenham-se ativas na comercialização. O negócio da empresa expande-se para além de suas fronteiras e ganha, na casa de cada uma das promotoras, novos pontos de venda.

“Sempre as promotoras tem que pensar que isso é um negócio delas. Passa por ai nos últimos dois três anos que tenha crescido muito. Essa percepção de quem tá com o catálogo, que aquilo é um negócio pra ele. E realmente eles passam a entender isso como uma fonte de renda extra, pra toda a família. Então o marido trabalha fora, a mulher tá em casa com as crianças ou um dos dois perdeu o trabalho e passa a se vincular com essa opção. Digamos que juntando uma renda adicional pra dentro da renda familiar.” (GEBRA01)

“O que a gente pode apurar assim por ver que realmente que é o ganho adicional e uma renda que não teriam se não tivesse ali o instrumento de renda à disposição. Então todas elas têm um ganho adicional ou por um ganho de oportunidade, que não é o que a gente busca. A gente procura a promotora que desenvolva e que tenha um relacionamento contínuo com a empresa. Mas, com certeza, o ganho que elas têm é o ganho econômico. E tem uma coisa bem interessante, que provavelmente tu vais ver, tem promotora que vende catálogo para complementar a renda. Tem muitas senhoras que fazem isso.” (GEBRA02)

O segundo fator de construção de valor da empresa com o consumidor é relacionado ao seu poder de consumo. Conforme Prahalad (2006) a autoestima dos consumidores da BP é considerada baixa pelas organizações e isto gera a percepção de que estes clientes não são conscientes de marca. No entanto, o autor considera que o problema enfrentado pelos consumidores da BP não é a percepção e valorização da qualidade do produto ou da marca que ele possui, mas sim a falta de acesso ao produto. Os gestores da Azaleia destacam que todo consumidor, independente de sua faixa social, busca um produto de qualidade. O que lhe falta é o acesso adequado, visto que na maioria das vezes o produto está exposto em lojas de *shoppings* que estão fora do alcance da população de baixa renda.

“Todo mundo é muito aspiracional. É uma coisa muito curiosa. Ai tu diz assim: ah, o pessoal de baixa renda, dá o que tiver. Não, ele é aspiracional

também. Se ele puder usar um tênis da Nike ele vai usar, mas se puder usar um tênis da Olympikus ele vai usar um tênis da Olympikus.” (GEBRA01)

Levar até o cliente de baixa renda um produto de qualidade é essencial para que o consumidor reconheça seu valor e gere satisfação com a empresa. Nas entrevistas realizadas em campo, ao serem abordadas sobre a relação que possuíam com a Azaleia Colômbia, as promotoras manifestaram entusiasticamente seu contentamento com a qualidade de seus produtos, afirmando que a adesão à venda por catálogos se dá inicialmente pela confiança adquirida no produto oferecido. Portanto, manter o relacionamento com a empresa depende não apenas dos ganhos econômicos proporcionados pela venda, mas da qualidade do produto oferecido e do nível de relacionamento que se estabelece entre a organização e o consumidor.

“Es muy buena, es un producto de muy buena calidad.” (PROAZA03)

“Por la calidad de las sandalias.” (PROAZA04)

A maior parte das promotoras de venda por catálogo são mulheres, que buscam um ganho financeiro adicional em seus lares e que vislumbram neste canal de vendas a possibilidade de reconhecimento profissional. A gestora da ACOVEDI destaca que todas as empresas que trabalham com venda direta promovem convenções ou reuniões de vendedoras. São nestes momentos que as melhores vendedoras recebem seus prêmios, são ovacionadas por suas colegas e ganham a distinção da empresa por sua contribuição para o negócio. Os gestores da Azaleia compreendem que uma parcela significativa das pessoas envolvidas na venda por catálogos está motivada, além do ganho financeiro, pelo reconhecimento, seja através de um bônus, um brinde ou a distinção pública de seu trabalho.

“Tem vezes que a gente não se dá conta. Mas muitas vezes pra uma promotora dessas é mais importante o prêmio que ela ganha, é a motivação pessoal pra buscar uma coisa ou ela ser ovacionada, ou ela ser aplaudida em publico, porque ela atingiu a marca dela” (GEBRA01)

Criar sentido para a ação de venda e o relacionamento que as promotoras possuem com a empresa é um dos desafios da venda direta. A gestora das coordenadoras de zona da Azaleia Colômbia, que é profunda conhecedora do

mercado de venda por catálogos, enfatiza a importância em criar um vínculo entre a organização e a promotora de vendas, que geralmente é, também, uma consumidora dos produtos da empresa. Esta relação afetiva que é criada com o consumidor gera um compromisso compartilhado com a empresa e reforça os laços de confiança na organização e no produto, conforme destacado nas entrevistas realizadas.

“Es importante. El éxito de la venta directa es lograr capacitando, educando a la gente. Criar sentido de pertenencia, saber que en este momento catálogo Azalea es parte mía, de mi familia y que a través de este catálogo estoy girando empresas y con eso estoy pagando el colegio u algo de mi hija. Entonces ya forma una parte vital de mi familia. Por lo tanto genera pertenencia.” (GEAZA02)

A criação de valor para o cliente é essencial para a consolidação das competências da organização. A competência deve gerar um benefício direto ao cliente, sendo a fonte deste benefício a articulação de habilidades e capacidades que a empresa coloca em ação para a geração de valor. No entanto, o consumidor muitas vezes não é consciente da fonte que originou o valor que lhe é entregue (HAMEL E PRAHALAD, 1995). A fonte da geração de valor da Azaleia está relacionada com a sua gestão dos processos de venda de calçados por catálogo e a logística. No entanto, o valor percebido pelo cliente se relaciona com o ganho financeiro que o modelo de venda proporciona, com a possibilidade de acesso a um produto de marca e com a relação de afetiva que o sistema de comercialização cria entre a empresa e o consumidor, conforme destacado nas entrevistas realizadas com as promotoras de vendas.

Por fim, a consolidação das competências organizacionais da Azaleia Colômbia no modelo de negócios de venda de calçados por catálogo, a partir da análise dos atributos: trajetória da empresa, estratégia, aprendizagem, inovação e valor percebido pelo cliente; pode ser compreendida segundo a figura 10, a seguir:



**Figura 10:** Consolidação das Competências da Azaleia Colômbia na operação de venda de calçados por catálogo

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A experiência da Azaleia na venda de calçados por catálogo no mercado mexicano, aliada com a consolidação da operação colombiana, foi o fator motivador para que a empresa empreendesse o negócio da venda direta na Colômbia. A partir

desta motivação, a estratégia da organização esteve diretamente relacionada com a necessidade de recuperação de competitividade após a perda de mercado originada pela variação cambial, o interesse da empresa em minimizar a dependência dos intermediários (lojistas) e a perspectiva de criar maior proximidade com o consumidor. Para empreender no novo canal de comercialização, a organização precisou conhecer profundamente a venda por catálogo, tanto em relação ao mercado quanto ao processo, preparando-se durante seis meses antes de iniciar a operação. A inovação em processos foi decisiva para o sucesso do empreendimento, visto que a Azaleia Colômbia, por depender diretamente da produção realizada na fábrica brasileira, possui limitações em relação à inovação de produtos. Para isso, a empresa inovou seu sistema de pedidos, a logística de armazenamento e entrega, na tecnologia que suporta a operação e o sistema de vendas. Por fim, o resultado para a empresa foi a criação de um novo canal de vendas, que favoreceu uma maior proximidade com o consumidor e maior margem de ganho para a empresa, e para o consumidor foi o ganho financeiro, a possibilidade de acesso ao produto e a relação afetiva<sup>17</sup> com a organização. A aprendizagem organizacional, que está presente na fase de preparação para o ingresso no mercado, na adaptação da operação de venda direta e no conhecimento advindo da aproximação com o consumidor, sustenta a estratégia da empresa no novo mercado, a inovação nos processos de apoio à operação e a proposta de valor para o cliente. Portanto, a aprendizagem organizacional, no canal de venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia, é propulsora para a adaptação e consolidação das competências que suportam a atuação da empresa no mercado.

Com base nos fatores elencados acima, as competências geradas na Azaleia Colômbia, a partir da implantação do negócio de venda de calçados por catálogo, são descritas como:

- Competência Comercial: capacidade de atender de forma individualizada o consumidor;

---

<sup>17</sup> A relação afetiva pode ser compreendida, no contexto deste estudo, como uma relação de cumplicidade, confiança e compromisso que o cliente estabelece com a Azaleia Colômbia, conforme destacado nas entrevistas. Este conceito não é discutido com maior abrangência, pois é destacado na conclusão como uma oportunidade para estudos futuros.

- Competência Logística: capacidade de distribuição de calçados, de forma personalizada e ágil, atendendo diferentes localidades e perfis de consumidores;

Este capítulo descreveu os aspectos relacionados à consolidação das competências da Azaleia Colômbia na implantação da operação de venda de calçados por catálogo. A discussão e compreensão sobre a confirmação ou negação das proposições de estudo, à luz do referencial exposto e os dados analisados na pesquisa, será tema do próximo capítulo, que encerra este trabalho

## 7 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou compreender, a partir da análise da experiência da Azaléia no canal de venda de calçados por catálogo na Colômbia, como a empresa articula seus recursos com o objetivo de consolidar as competências organizacionais, que promovam o acesso e desenvolvimento sustentável no mercado da base da pirâmide.

Conforme destacado na revisão teórica, o acesso a mercados da base da pirâmide é uma abordagem recente na literatura da administração e foi incluída há pouco na agenda dos pesquisadores das ciências sociais aplicadas. O quadro referencial teórico utilizado para este estudo demonstra que as principais abordagens utilizadas na literatura referem-se a experiências de empresas multinacionais em mercados emergentes, em especial a Índia. Grande parte dos textos estudados concentra seus esforços na elaboração de proposições e modelos de negócios que ofereçam às empresas referências para atuação nos mercados da BP (HART e CHRISTENSEN, 2002; HAMMOND e PRAHALAD, 2002; PRAHALAD, 2006; SIMANIS e HART, 2008; LONDON e HART, 2004). Mesmo carecendo de pesquisas que aprofundem mais as questões relacionadas ao desenvolvimento de negócios na BP e suas implicações para a competitividade e sustentabilidade das organizações, o referencial teórico utilizado destaca a necessidade de construção de novas competências para que as empresas atuem no novo mercado. Como destacado anteriormente, London e Hart (2004) expõem que as empresas, para atuarem nos mercados da BP, precisam desenvolver novas estratégias e um mix de capacidades adaptadas ao novo mercado. O caso da Azaleia Colômbia, com a implantação da venda de calçados por catálogo, descreveu como a empresa desenvolveu novas habilidades e capacidades, a partir de um modelo de aprendizado e adaptação. Ao iniciar suas atividades no México, com a venda realizada por meio da parceria com a empresa Andrea, a Azaleia buscou compreender a operação de venda por catálogo. Este movimento resultou em um modelo de negócios adaptado ao mercado colombiano, que incluiu a alteração do sistema de comercialização e logística da empresa. Houve a necessidade da Azaleia

Colômbia em desenvolver novas habilidades para atuar no novo canal de comercialização. O desenvolvimento de novas capacidades da Azaleia Colômbia, ao implantar o modelo de venda de calçados por catálogo, concorda com a proposição dos autores que versam sobre o desenvolvimento de negócios na BP, no sentido de que a empresa que acessa este mercado precisa criar soluções adaptadas a realidade do consumidor a partir da criação de novas competências da organização, não bastando a simples adaptação de um modelo de negócios já existente na empresa voltado para o topo da pirâmide (PRAHALAD, 2006; SIMANIS e HART, 2008; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Um segundo ponto abordado pelo referencial que trata do acesso aos mercados da BP, destaca que as soluções criadas para este segmento consumidor precisam ser únicas e adaptadas à sua realidade (HART e CHRISTENSEN, 2002; HAMMOND e PRAHALAD, 2002; PRAHALAD, 2006; SIMANIS e HART, 2008; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; ROCHA e SILVA, 2008). Esta afirmação enseja uma proposição que precisa ser analisada atentamente, referindo-se à criação de soluções exclusivas para o atendimento às características do consumidor de baixa renda. A Azaleia Colômbia, por possuir baixo poder de influência sobre a criação e desenvolvimento dos produtos produzidos na fábrica brasileira, acessou o mercado da BP com um modelo de negócios que priorizou o acesso ao consumidor. Foi com base neste conceito que a organização desenvolveu o sistema de logística e comercialização baseado na venda por catálogo. No entanto, este canal de vendas não atende apenas ao consumidor de estratos sociais mais baixos, conforme descrito nas entrevistas realizadas. O canal de vendas direta da Azaleia Colômbia atende majoritariamente os estratos sociais 2 e 3, mas não deixa de acessar a estratos superiores com o mesmo modelo de negócios. Portanto, no caso estudado, refuta-se a afirmação de que o modelo de negócios desenvolvido para acesso ao mercado da BP seja exclusivamente voltado para o consumidor de baixa renda, não atingindo camadas superiores da população.

Um segundo ponto a destacar na proposição dos autores, descrita no parágrafo anterior, é da necessidade de criação de produtos exclusivamente focados nas necessidades do consumidor de baixa renda. Diante dos fatos e dados coletados no caso da Azaleia Colômbia, esta proposição não se sustenta, na medida em que o mesmo produto da empresa que é comercializado nas lojas de *shopping*

*centers*, locais característicos de consumidores de estratos sociais elevados, também é vendido no canal de venda direta. Portanto, não há distinção entre produtos para consumidores de alta ou baixa renda, existindo apenas a diferenciação no canal de acesso ao consumidor.

Simanis e Hart (2008) e Prahalad e Ramaswamy (2004) elencam, como fonte de resultado positivo no empreendimento voltado para a BP, a necessidade de criação de valor em parceria com o cliente. Isto pressupõe que o cliente esteja engajado na modelagem do negócio desde o início e possua um papel ativo da definição da forma como suas necessidades serão saciadas pela organização. A experiência da Azaleia na Colômbia demonstra que o consumidor da BP não possui uma função tão central na proposição de valor que o negócio voltado para a BP terá. A venda de calçados por catálogo foi uma opção estratégica da empresa e o modelo de negócios implantado teve como base o conhecimento adquirido no mercado mexicano. O consumidor da BP, no caso estudado, compreende o valor do negócio a partir de outras percepções, que estão ligadas ao ganho financeiro, a possibilidade de acesso ao produto e a relação afetiva com a organização. Todas percepções elencadas são decorrentes da implantação do canal de vendas, ratificando a idéia de que o consumidor da Azaleia não esteve envolvido na criação de valor em parceria com a empresa de forma ativa.

Em relação aos principais pressupostos teóricos que tratam do desenvolvimento de modelos de negócios para a BP, já destacados anteriormente, o presente estudo apresentou as considerações resumidas no quadro a seguir:

<b>Pressuposto Teórica para desenvolvimento de negócios na BP</b>	<b>Observado no Caso Estudado</b>	<b>Caso Azaleia Colômbia</b>
A empresa precisa desenvolver novas competências para acesso ao mercado da BP.	SIM	A empresa desenvolveu novas competências baseadas em seu sistema de logística e comercialização
A empresa precisa criar soluções exclusivas para o atendimento às características do consumidor de baixa renda.	NÃO	O modelo de venda de calçados por catálogo atende preferencialmente os estratos sociais 2 e 3, mas não exclusivamente.

A empresa precisa criar produtos para atender às especificidades do consumidor da BP.	NÃO	Não há distinção entre produtos para consumidores de alta ou baixa renda.
A empresa deve criar valor em parceria com o cliente, tornando-o ativo na definição do modelo de negócio.	NÃO	O modelo de negócios foi criado com base na experiência mexicana e o consumidor não foi ativo na co-criação de valor.

**Quadro 7:** Pressupostos teóricos da BP X Estudo de Caso

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Destaca-se que, apesar da maioria dos pressupostos teóricos não terem sido observados no estudo, a ideia de que a empresa que se insere no mercado da BP precisa desenvolver competências para acesso ao consumidor de baixa renda foi evidenciada. A compreensão da dinâmica da consolidação das competências organizacionais para acesso ao mercado da BP é o principal objetivo deste trabalho. Conforme destacado na análise do caso, a partir da necessidade de recuperação de mercado, após a variação cambial que originou a queda nas vendas, a Azaleia empreendeu o modelo de negócio de venda de calçados por catálogo. O primeiro impacto da implantação do novo negócio foi sobre a estrutura logística da empresa, que precisou ser remodelada para atender às necessidades de distribuição de pares individuais de calçados e o acesso a pequenas localidades, anteriormente não atendidas pela empresa. O segundo impacto foi sobre o sistema de controle de pedidos, que necessitou ser completamente desenhado para atender à lógica de venda diária e unitária que a comercialização por catálogo necessita para se manter competitiva, no modelo implantado pela Azaleia.

Além destes fatores, destaca-se a segmentação de negócios que foi criada dentro da organização e o aprendizado necessário para a implantação do negócio. A partir do início da operação de venda por catálogo, a Azaleia criou um setor para atender especificamente este mercado e buscou o aprendizado em outros negócios similares, ao compreender que não possuía as competências necessárias para implantá-lo. Os gestores da empresa destacam a autonomia que o canal de venda de calçados por catálogo possui em relação aos outros canais de comercialização de empresa e que toda a operação foi concebida buscando atender as

características particulares deste negócio. Neste sentido, a aprendizagem, oriunda principalmente da experiência no México e da inserção em outros negócios locais de venda direta, foi fundamental para que a empresa tivesse condições de implantar a operação.

Em relação à perspectiva dinâmica das competências organizacionais, conforme visto no capítulo 3, que precisam gerar continuamente novas capacidades e habilidades para que as competências sejam desenvolvidas e contribuam para a empresa atingir uma vantagem competitiva sustentável, foi analisada neste estudo a partir dos fatores: dependência de trajetória, estratégia, inovação, aprendizagem e valor percebido pelo cliente. Conforme destacado, a trajetória da empresa, em especial sua experiência no mercado mexicano, foi fundamental para a opção estratégica de implantação do novo canal de vendas. A aprendizagem foi catalisadora do processo de criação da operação e adaptação dos recursos internos da empresa, servindo de base para o desenho do modelo de negócio. A inovação foi percebida no processo da venda de calçados, que não possuía modelo de negócios similar dentro da organização. O valor percebido pelo cliente foi analisado a partir percepção de ganho financeiro, da possibilidade de acesso ao produto e da relação afetiva com a organização. Conclui-se que a implantação do modelo de venda de calçados por catálogo na Azaleia Colômbia mobilizou a organização para a reconfiguração de seus recursos internos e a criação de novas capacidades, que geraram as competências organizacionais necessárias para a implantação da operação, gerando valor para o cliente e competitividade para a empresa.

Com relação aos fatores estudados nesta pesquisa, foram destacadas três proposições de estudo, que estão descritas no capítulo 3. A primeira proposição (P1) refere-se à relação entre a competência organizacional e o valor percebido pelo cliente: **“a dinâmica da competência organizacional gera valor percebido pelo cliente no mercado da BP”**. O caso de Azaleia Colômbia demonstra que o cliente da BP percebe o valor que o modelo de negócios de venda por catálogo gera. O valor que é percebido pelo cliente está relacionado com o ganho financeiro proporcionado pela venda, a possibilidade de acesso facilitado ao produto e a relação afetiva com a organização. No entanto, as competências da organização, mobilizadas para implantação do negócio, estão relacionadas com a inovação no processo de logística e comercialização. Isto ilustra que a relação entre o valor que é

percebido pelo cliente e as competências mobilizadas para realizar a operação não é direta, reforçando a citação de Hamel e Prahalad (1995), que afirmam que os consumidores não identificam facilmente os fatores que originaram o valor que lhes é entregue pela organização. Portanto, a proposição (P1) é confirmada por este estudo, na medida em que as competências organizacionais mobilizadas pela Azaleia Colômbia geram valor para o cliente, mesmo que a fonte do benefício não seja identificada diretamente pelo consumidor.

A segunda proposição de estudo (P2), destaca que a consolidação das competências da organização depende de suas rotinas dinâmicas, sendo os fatores de criação desta dinâmica: a trajetória da empresa, a aprendizagem e a inovação. A proposição destaca que **“a aprendizagem organizacional, a trajetória da empresa e a inovação instalam a dinâmica para a geração de competências na organização, que serão fonte de criação de valor para o cliente da BP”**. A trajetória da Azaleia, em especial sua experiência no mercado colombiano, a aprendizagem obtida para a implantação do canal de venda e a inovação nos processos da empresa foram, conforme descrito detalhadamente no capítulo 6, fatores fundamentais para que a organização implantasse o novo modelo de negócios. O relato das promotoras de venda entrevistadas evidenciou que o canal de venda de calçados por catálogo gera valor percebido pelos clientes. Portanto, valida-se a proposição, na medida em que a trajetória da Azaleia Colômbia, a aprendizagem e a inovação foram fatores essenciais para a criação das competências necessárias para a implantação do canal de venda direta e do valor gerado ao cliente.

A última proposição do estudo relaciona a consolidação das competências da organização com a sua estratégia, partindo da lógica de que as opções estratégicas movem a empresa para a geração de competências que serão significativas para sua competitividade. A proposição 3 afirma que **“a estratégia de acesso a negócios da BP desenvolverá competências organizacionais únicas que darão suporte para a competitividade da empresa no novo mercado”**. Esta proposição é ratificada ao analisar a opção pelo modelo de negócio implantado pela Azaleia Colômbia. A empresa ingressou neste mercado a partir de sua experiência no México e da criação de um modelo de negócios adaptado à realidade colombiana. A empresa optou pela criação de um setor específico para atender ao novo

consumidor. Não há o menor indício, conforme as entrevistas realizadas, de que haja a transferência de competências entre os setores da empresa. Ou seja, a aprendizagem oriunda da experiência da Azaleia Colômbia no novo modelo de venda de calçados por catálogo e as competências desenvolvidas a partir deste negócio estão concentradas exclusivamente no setor responsável pela operação, não sendo compartilhadas na empresa. Pode-se afirmar que as competências desenvolvidas pela Azaleia Colômbia, para atuar novo canal de venda, são únicas e exclusivas, não sendo compartilhadas pelos demais setores da organização, mesmo sendo elas geradoras de competitividade para a empresa no mercado da BP.

Este estudo procurou contribuir na ampliação do quadro de pesquisas sobre o mercado da BP, que é recente e restrito. O trabalho analisou a consolidação das competências da Azaleia Colômbia e os aspectos relacionados à implantação da venda de calçados por catálogo no mercado colombiano e sua relação com o mercado da BP. Sugere-se que outras pesquisas ampliem a discussão sobre o mercado da BP, a partir das seguintes reflexões:

- O modelo de negócios para a BP deve ser exclusivamente direcionado ao consumidor de baixa renda ou ele pode atender a classe mais elevada simultaneamente?
- Qual o papel do consumidor da BP na co-criação de valor? O consumidor deve envolver-se diretamente na criação do modelo de negócios ou ele é apenas um beneficiário passivo que acessa o produto ou serviço?
- As competências que a organização desenvolve ao acessar o mercado da BP podem servir de base para o desenvolvimento de novas capacidades no restante da organização?

Estas reflexões, os resultados alcançados com este estudo, o amplo referencial teórico utilizado na pesquisa e o fato de ser um estudo de caráter exploratório permitem a criação de hipóteses para pesquisas futuras:

Hipótese 1 – Negócios focados na BP podem beneficiar simultaneamente consumidores do topo da pirâmide;

Hipótese 2 – A organização, para atuar na BP, precisa se adaptar às especificidades do consumidor, não existindo um modelo prescritivo de negócio;

Hipótese 3 – As competências geradas para atender ao mercado da BP podem beneficiar simultaneamente o restante da organização.

Além das hipóteses acima elencadas, considera-se que o atributo relacionado com o valor percebido pelo cliente da BP, em sua dimensão de relação afetiva, evidenciada nas entrevistas realizadas, necessita de maior estudo. Alerta-se para o fato desta dimensão ter emergido na análise dos dados coletados durante o trabalho, mas não ser o foco principal deste estudo. Portanto, compreender os aspectos relacionados à relação afetiva criada entre o consumidor da BP e a empresa é uma possibilidade para outras pesquisas, que ampliem os conceitos teóricos e práticos sobre o tema.

Este trabalho buscou trazer contribuições de ordem teórica, gerencial e metodológica para o estudo de negócios voltados para a BP. Neste sentido, as principais contribuições podem ser compreendidas como:

Teórica: a discussão sobre o mercado da BP à luz das competências da organização, contribuindo para a ampliação do quadro geral de análise sobre o tema;

Gerencial: o debate sobre a dinâmica da consolidação das competências em um negócio da BP, evidenciando os aspectos críticos para o resultado positivo da operação;

Metodológica: a triangulação de dados analisados e a utilização de software estatístico qualitativo, buscando a confiabilidade nos resultados do estudo.

As limitações deste trabalho estão relacionadas com o fato de ser um estudo de caso único, o que confere uma visão parcial sobre o fenômeno pesquisado. Há o entendimento de que a ampliação dos estudos voltados para o desenvolvimento de negócios sustentáveis na BP é necessário para o esclarecimento das reflexões acima destacadas. Além disto, este estudo não abordou a população consumidora no estrato social mais baixo da pirâmide (estrato 1) e não há dados suficientes para

concluir sobre a relação entre este segmento e a dinâmica das competências da organização. Para tanto, há a necessidade de novas pesquisas, que privilegiem a discussão sobre a atuação de empresas na BP, com foco na camada mais baixa.

Por fim, este trabalho não possui a pretensão de encerrar a discussão sobre as questões elencadas ou a generalização das afirmações realizadas, mas de abrir uma “janela” para discussões futuras que proporcionem uma melhor compreensão sobre o fenômeno tratado.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

ACOVEDIA. Disponível em: <<http://www.acovedi.org.co/>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

ALAVI, M. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 107 – 136, Março/2001.

AZALEIAa. Disponível em: <<http://vulcabras.tempsite.ws/site/content/home/Default.aspx>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: The strategy process: concepts and contexts. Prentice Hall, 1980.

ANDREWS, K. **O conceito de estratégia empresarial**. In: Mintzberg, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ANSOFF, Igor H. **Strategic management**. London : Macmillan, 1979.

BARKI, E., PORTO, R. M. **Estratégia de Produtos**. In: Varejo para a Baixa Renda. São Paulo: Artmed Editora, 2008.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2005.

CHANDLER, Jr. Alfred D. **Strategy e sructure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHANDLER, Jr. Alfred D. **Desenvolvimento, diversificação e descentralização**. In: MCCRAW, Thomas K. (Org.) Alfred Chandler: Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CIA WORLD FACTBOOK. Disponível em: < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>> Acesso em: 21 mar. 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVID, P. **Path dependence, its critics and the quest for historical economics**. Working paper, Oxford & Stanford University, Third draft, June, 2000.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da Pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, 432p.

DODGSON, M. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. **Organization Studies**, Vol. 14, No. 3, 375-394, 1993.

DOSI, G. (1982) **Technological paradigms and technological trajectories**. *Research Policy* 11.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, December, 1989.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R., LOWE, A. **Management Research: An Introduction**. Sage: London, 1993.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Research**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERDOWS, K.; DeMEYER, A. 1990. Lasting improvements in manufacturing: In search of a new theory. **Journal of Operations Management**, 9(2):168-184.

FLEURY, M.; OLIVEIRA, M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSS, N.; Knudsen, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. ***Managerial and Decision Economics***; Jun 2003.

FOOS, N. ***Resources Firms and Strategies – A reader in the resource-based perspective***. Oxford University Press, Oxford, 1997.

FLICK, Uwe. ***Uma introdução à pesquisa qualitativa***. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, C. ***The Economics of Industrial Innovation***. London: Pinter, 1982.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. ***Revista de Administração de Empresas***, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. ***Revista de Administração de Empresas***, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GRANT, Robert. The resource-based of competitive advantage: implications of strategy formulation. ***California Management Review***. V. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. ***Strategic Management Journal***, v. 17, p. 109 – 122, Winter Special Issue, 1996.

HAMMOND, A.; KRAMER, W. J.; KATZ, R.S.; TRAN, J. T.; WALKER, C. ***The Next 4 Billion - Market size and business strategy at the base of the pyramid***. World Resources Institute - International Finance Corporation, 2007.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. ***Strategic Management Journal***, 12, p. 83-103, 1991.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. ***Competing of the Future: breakthrough strategies of seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow***. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 17ª Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, Mass.; May/June, 1990.

HART, Stuart L.; CHRISTENSEN, C. M. The Great Leap: Driving Innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, Fall 2002, v. 44, no. 1, 51-56, 2002.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, M. Creating Sustainable Value. **Academy of Management Executive**, 17 (2), 56-69, 2003.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, M. Criando Valor Sustentável. **RAE Executivo**, v. 3, no. 2, maio/jul, 2004.

HART, Stuart L. **O Capitalismo na Encruzilhada: Inúmeras Oportunidades de Negócios na Solução dos Problemas mais Difíceis do Mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. J. 24, p. 997-1010, 2003.

HERZOG, T. J. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. **Bilbao: Boletín de Estudios Económicos**, v. LVI, n. 172, p. 5-21, abril, 2001.

ILO (International Labour Organisation). 2002. **Key Indicators of the Labour Market**, 2nd ed. Geneva: ILO.

JAVIDAN, M. Core Competence: What does It Mean in Practice? **Long Range Planning**, v. 31, no. 1, p. 60 to 71, 1998.

KARNANI, A. Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage. **California Management Review**, Summer 2007.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science** 3: 383-397, 1992.

LEE, Thomas W. ***Using qualitative methods in organizational research***. London: Sage Publications, 1998.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. ***Strategic Management Journal***, v. 13, p. 111-125, 1992. Issue Special.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model. ***Journal of International Business Studies***, 35: 350-370, 2004.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. ***Designing qualitative research***. 3rd ed. London: Sage Publications, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. ***Safári de Estratégia***. Porto Alegre: Bookmen, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. ***Advances in Strategic Management***, v. 5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James b. ***O processo da estratégia***. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NELSON, R.; WINTER, S. ***An evolutionary theory of economic change***. Cambridge: Harward University Press, 1982.

NICOLAU, Isabel. ***O Conceito de Estratégia***. INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Refª: 01 – 0, 20.09.2001 Lisboa, Portugal.

NRC – The National Research Council. ***Our Commom Journey***. Washington – DC: National Academy Press, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. ***Criação de conhecimento na Empresa***. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. ***Organization Science***, v. 5, p. 14 – 37, 1994.

NONAKA; I. e KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation, **California Management Review**, Vol. 40, 3; pg. 40, Spring 1998.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSBORN, C. S. System for sustainable organizations: emergents strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 4, p. 481-509, 1998.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3. Ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PMNU - Projeto do Milênio das Nações Unidas 2005. **Investindo no Desenvolvimento: Um plano prático para atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. Visão Geral. Nova Iorque, 2005.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K. A competência essencial. **HSM Management**, São Paulo, n.1, p.6 11, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. **HSM Management**, São Paulo, n.17, p.42-52, nov. /dez. 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the World's Poor, Profitably. **Harvard Business Review**, September 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy+Business** ed. 26: 54-67, 2002.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks**. McGraw Hill, 2008.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The End of Corporate Imperialism. *Harvard Business Review*, July-August, 1998.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O Futuro da Competição: Como Desenvolver Diferenciais Inovadores em Parceria com os Clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J.B. **Strategies for change**. In: The strategy process: concepts, contexts and cases. 2 ed. p. 4-12. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1991.

REED, R.; DeFILLIPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Elsevier Science Ltd, Oxford, 1996.

SCHNEIDER, Friedrich. 2005. *Size and Measurement of the Informal Economy in 110 Countries around the World*. Working Paper 2005-13, Center for Research in Economics, Management and the Arts, Johannes Kepler University of Linz.

SCHUMPETER, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Allen&Unwin, 1976.

SELLTIZ, C. et. al. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SELZNICK, P. *A liderança da administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SILVA, J. F.; OLIVEIRA, C. *Grupos estratégicos e a visão resource-based: uma aplicação de sistemas neuro-fuzzy*. Brasília: ENANPAD, 2005.

SILVERMAN, D. *Interpretação de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SINTRA, Sindicato Nacional dos Tradutores. **O que é uma lauda?** Disponível em: <<http://www.sintra.org.br>>. Acesso em: 14 dez. 2008.

SIMANIS, E.; HART, S. L.; ENK, G.; DUKE, D.; GORDON, M.; LIPPERT, A. **Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid: A Protocol for Mutual Value Creation**. Base of the Pyramid Protocol Workshop Group Wingspread Conference Center, Racine, WI, October 19-22, 2004.

SIMANIS, E.; HART, S. L. **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy**. 2008.

STIGLITZ, J. **Globalization and its Discontents**. New York: W. W.Norton, 2002.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, March-april, 1992.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, R.; PAIVA, E. L. Acumulação de competências operacionais em serviços customizados: um estudo exploratório a partir da perspectiva de desempenho. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 5(3):175-187, setembro/dezembro 2008

VULCABRASa. Disponível em: <<http://vulcabras.tempsite.ws/site/content/relacoes/Default.aspx>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

VULCABRASa. Disponível em: <[http://vulcabras.tempsite.ws/site/content/relacoes/informacoes\\_financeiras.aspx](http://vulcabras.tempsite.ws/site/content/relacoes/informacoes_financeiras.aspx)>. Acesso em: 03 mar. 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 171-180, 1984.

WFDSAa. Disponível em: <<http://www.wfdsa.org/>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**; OCT 2003; 24, 10; ABI/INFORM GLOBAL, PG. 991.

YIN, Robert K. ***Estudo de caso: planejamento e métodos***. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACK, M. Developing a knowledge strategy. ***California Management Review***; Spring 1999; 41, 3; ABI/INFORM Global.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - FASE EXPLORATÓRIA INICIAL

- 1 Como foram selecionados os parceiros locais?
- 2 Como foi estabelecida a base de operações locais?
- 3 Como a Azaleia identificou internamente quem participaria da implementação da estratégia?
- 4 A Azaleia identificou/utilizou recursos locais para implementar a operação?
- 5 Existiu a necessidade da Azaleia em aprender novas competências para atuar neste mercado? Como ocorreu este processo?
- 6 Houve a necessidade de implantar um teste piloto ou a estratégia foi implementada integralmente?
- 7 Como foram identificadas as necessidades/demandas locais? Como foi identificada a oportunidade de mercado da venda por catálogo?
- 8 Como foram construídos os canais de acesso ao público local? Como se chegou no consumidor final, através de que meios?
- 9 Como foram identificados os recursos necessários para implementar a estratégia localmente? O que foi e como foram identificados os recursos (tanto materiais, como pessoas e estrutura) para implementar a distribuição dos catálogos?
- 10 Quais eram/são os recursos críticos para desenvolvimento da estratégia? Há um fator determinante?
- 11 Quais foram/são os Gaps de capacidade/competências locais? Como eles são tratados? Quais são os maiores problemas enfrentados?
- 12 Como as necessidades locais da classe baixa (Base da Pirâmide) foram incorporadas à estratégia de distribuição por catálogos

- 13 Houve um momento/espaco para a construcao colaborativa da estrategia? Existe um feedback do consumidor acerca da operacao por catálogos, que alimente o conhecimento empresa sobre o mercado?
- 14 Qual é a estrutura formal de relação entre a empresa e os distribuidores e/ou representantes dos catálogos?
- 15 A implementacao da estrategia de distribuicao por catálogo resultou em aprendizado para a empresa? Como ela utiliza este aprendizado?
- 16 Como a Azaleia retém o conhecimento de mercado adquirido com a implementacao da estrategia? Quer dizer, seria fácil deste modelo ser copiado? Outras empresas poderiam fazer o mesmo e a empresa perder a competitividade neste segmento?
- 17 Qual a perspectiva da Azaleia em utilizar este conhecimento em outros mercados?
- 18 A implementacao da estrategia permitiu à Azaleia a identificacao de novas oportunidades de mercado? Quais?
- 19 Quais os resultados esperados e os alcançados pela Azaleia na implementacao da estrategia de distribuicao por catálogos?

## APÊNDICE B

### PROTOCOLO DE PESQUISA

**Pesquisador:** Ariel Fernando Berti

**Pessoa de Contato na Azaleia:** Coordenador de Comércio Exterior

**Pessoa de Contato na Colômbia:** Gestor da Azaleia Colômbia

#### **1 Problema de Pesquisa, Objetivos e Proposições do Estudo de Caso**

##### **Problema de Pesquisa:**

Como a Azaleia Colômbia articula seus recursos, com o objetivo de consolidar competências organizacionais, que promovam o acesso e desenvolvimento sustentável de negócios na base da pirâmide econômica?

##### **Objetivos Geral:**

Compreender e analisar a dinâmica das competências organizacionais para o acesso ao mercado da base da pirâmide econômica, a partir da experiência da Azaleia no mercado colombiano.

##### **Objetivos Específicos:**

Analisar o processo de implantação do modelo de negócios de venda de calçados por catálogo da Azaleia Colômbia;

Analisar a consolidação das competências organizacionais da Azaleia Colômbia, no caso estudado, a partir da trajetória trilhada pela empresa;

Compreender as opções estratégicas da Azaleia Colômbia e o impacto sobre os elementos das competências da organização;

Identificar os elementos centrais das competências organizacionais e a dinâmica de consolidação das competências no mercado da base da pirâmide.

### Proposições:

P1 – A dinâmica da competência organizacional gera valor percebido pelo cliente no mercado da BP.

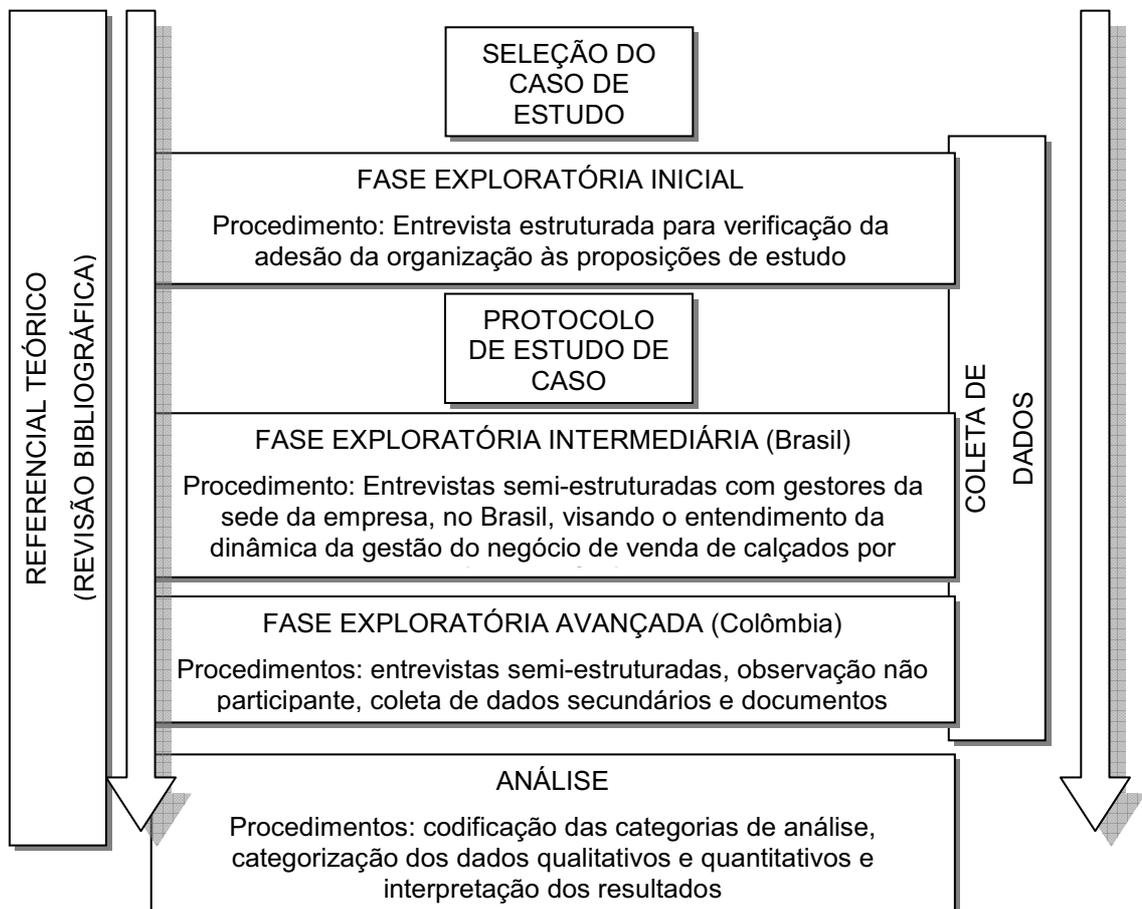
P2 – A aprendizagem organizacional, a trajetória da empresa e a inovação instalam a dinâmica para a geração de competências na organização, que serão fonte de criação de valor para o cliente da BP.

P3 – A estratégia de acesso a negócios da BP desenvolverá competências organizacionais únicas que darão suporte para a competitividade da empresa no novo mercado.

## 2 Metodologia de Estudo e Técnicas de Coleta de Dados

Com base no referencial teórico, categoriza-se este trabalho como uma pesquisa qualitativa desenvolvida com base em um estudo de caso único, de caráter exploratório e descritivo.

### Fases da Pesquisa:



### 3 Roteiro das Entrevistas Semi-estruturadas

#### **GESTORES:**

1. Histórico de instalação da empresa no mercado local:

Questões norteadoras: Qual o histórico de instalação da empresa no mercado local? Quando iniciaram as atividades? Quais são? Quantas unidades? Qual o grau de independência e atuação das unidades com relação à matriz? Quais as particularidades locais? Qual a posição da empresa no mercado local?

2. Funcionamento do sistema:

Questões norteadoras: Como funciona o sistema de comercialização para a Base da Pirâmide? Quais atores envolvidos? Quais os ganhos de cada uma das partes?

3. Tomada de decisão:

Questões norteadoras: Como foi tomada a decisão estratégica de acesso ao mercado da Base da Pirâmide? Quem tomou a decisão? Quais as implicações desta decisão? Foi intencional ou não?

4. Preparação da empresa:

Questões norteadoras: Como a empresa se preparou para acessar este mercado? Onde buscou informações? Como aprendeu sobre o mercado? Quais as necessidades de aprendizagem decorrentes desta decisão? Quais foram as barreiras de entrada no mercado?

5. Resultado da operação:

Questões norteadoras: Qual o resultado da inserção da empresa neste mercado? Quais as capacidades desenvolvidas pela empresa para atender ao mercado? Este acesso gerou inovação, quais e como a empresa gerencia esta inovação? Este acesso ampliou a base de relacionamento da empresa com o mercado (incluindo parceiros, fornecedores e clientes)?

6. Aprendizado na operação:

Questões norteadoras: Como a empresa aprende com o mercado? A empresa possui canais eficientes de comunicação com seus clientes e fornecedores? Como a empresa gerencia o conhecimento gerado por estes canais? Como a empresa incorpora novas tecnologias e capacidades ao seu negócio?

7. Futuro do negócio:

Questões norteadoras: Como será o futuro da empresa no mercado da Base da Pirâmide? Quais as novas estratégias para este mercado que a empresa está construindo? Existem projeto locais ou não de expansão?

8. Benefícios:

Questões norteadoras: Quais os benefícios para a empresa, os parceiros e os clientes em operar neste mercado, desta forma?

**COORDENADORES:**

1. Capacitação dos Executivos:

Questões norteadoras: Como os executores do projeto foram capacitados para trabalharem com o mercado da Base da Pirâmide? O quê foi aprendido? Após a operação iniciar, o quê faltou aprender? Quais os ganhos que o aprendizado gerou para a empresa e os executores do projeto?

2. Mudanças geradas:

Questões norteadoras: Quais as mudanças diretas geradas na execução do projeto? Como os executores incorporaram novas práticas ao seu trabalho? Quais as capacidades que foram necessárias gerar para executar o projeto?

3. Canais de comunicação:

Questões norteadoras: Como funciona o canal de comunicação entre os gestores, operadores e promotores do canal de distribuição? Como as informações de mercado são disponibilizadas? Como novas informações e

alterações de mercado são incorporadas às práticas da operação?

4. Relacionamento com o consumidor:

Questões norteadoras: Existe um nível de compromisso compartilhado entre a empresa e os consumidores? Os consumidores são ouvidos em suas necessidades? As necessidades são incorporadas à empresa? Como?

5. Barreiras de mercado

Questões norteadoras: Qual as dificuldades de operar neste mercado e quais os benefícios? Percepções gerais do mercado da Base da Pirâmide, seus potenciais e desafios.

6. Oportunidades:

Questões norteadoras: A atividade neste mercado gera novas oportunidades para a empresa? Quais são? Como a empresa prospecta o mercado? Como o processo de inovação é acolhido pela empresa?

7. Benefícios:

Questões norteadoras: Quais os benefícios para a empresa, os parceiros e os clientes em operar neste mercado, desta forma?

**PROMOTORAS DE VENDAS:**

1. **Trajetória da promotora**
2. **Relação com a empresa**
3. **Importância/sentido da atividade profissional**
4. **Dificuldades enfrentadas na atividade**
5. **Interação da empresa com os clientes**
6. **Aprendizagem inicial**
7. **Benefícios**

## APÊNDICE C

### FOTOS DO TRABALHO DE CAMPO



Vistas parciais da cidade de Bogotá, Colômbia, com, aproximadamente, 9 milhões de habitantes





Show-room da Azaleia Colômbia



Show-room da Azaleia Colômbia



Show-room da Azaleia Colômbia



Show-room da Azaleia Colômbia



Visita da Coordenadora de Zona de Bogotá a uma Promotora de Vendas



Visita da Coordenadora de Zona de Bogotá a uma Promotora de Vendas