

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

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS
BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE SOB AS PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA,
RECURSOS E INSTITUIÇÕES.

São Leopoldo

2013

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS
BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE SOB AS PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA,
RECURSOS E INSTITUIÇÕES.

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

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

São Leopoldo

2013

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS
BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE SOB AS PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA,
RECURSOS E INSTITUIÇÕES.

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

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Aprovada em 27 de fevereiro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Dr. Mohamed Ahmal – FURB

Dr. Luiz Paulo Bignetti –UNISINOS

Dra. Cláudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

Dra. Luciana Marques Vieira - UNISINOS

São Leopoldo

2013

Ficha catalográfica

C154e Calixto, Cyntia Vilasboas

**Estratégias de internacionalização das empresas calçadistas
brasileiras : uma análise sob as perspectivas da indústria, recursos e
instituições / por Cyntia Vilasboas Calixto. – 2013.**

138 f. : il., 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

1. Negócios internacionais. 2. Estratégia. 3. Visão baseada em
instituições. I. Título.

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por iluminar meus caminhos e colocar pessoas especiais em minha vida;

À minha mãe, por acreditar em mim e oferecer todo o suporte necessário, tanto emocional quanto financeiro, para conquistar meus objetivos. Serei eternamente grata pelo carinho e ensinamentos de vida, como ética, integridade e caráter;

Ao meu orientador Ivan Lapuente Garrido, pela dedicação e empenho ao longo destes dois anos. Seu companheirismo, humildade e parceria fizeram uma grande diferença para que eu me desenvolvesse como pesquisadora;

Aos meus familiares e amigos, pelo carinho e pela compreensão da minha, mesmo que justificada, ausência aos jantares, aniversários e *happy hours*;

Aos parceiros desta caminhada, Silvio e Jefferson. Sem vocês não seria tão proveitoso e divertido. Muito obrigada pelo apoio e pelas publicações que conquistamos juntos;

Aos professores Amarolinda Klein, Rafael Teixeira e Claudio Gonçalo, pelo *coaching* acadêmico;

Aos professores Yeda Swirski de Souza e Celso Augusto Matos, pelo compartilhamento de conhecimento e pelas publicações conjuntas;

Aos professores Cláudia Bitencourt, Luiz Paulo Bignetti, Iuri Gavronski, Marcelo Machado e Luciana Vieira, pelas excelentes aulas, conversas e aconselhamentos na Unisinos;

Ao professor Junico, que intermediou os contatos com instituições estaduais, por acreditar na relevância do meu trabalho;

À incansável Ana Zilles, sempre com uma palavra amiga e muita proatividade para nos auxiliar;

Aos entrevistados, pela atenção e informações fornecidas durante as entrevistas, sem as quais este estudo não seria viável;

Aos colegas de mestrado, em especial, Juliana Durayski, Lisiane Machado, Ingridi Bortolaso, Simoni Rohden e Jaqueline Nascimento, que se tornaram grandes amigas e companheiras de cafés nos bares da Unisinos;

Aos meus sócios Fábio e Paloma, com quem compartilho o desafio de trabalhar na busca constante de conectar o comércio entre países. Sou grata pela compreensão neste período em que dei prioridade ao mestrado e pelo apoio de vocês.

À CAPES, pela bolsa de estudos concedida, e ao CNPq, por financiar parte deste projeto.

“We have many paths to track with endless possibilities.
Fields, beaches, cities and architecture. Even the sky itself.
There is no limit.
Brazil fits the world (Brazilian Footwear 2012)”.

RESUMO

A indústria calçadista brasileira tem perdido sua competitividade no mercado internacional em função da concorrência com as empresas asiáticas. Sendo assim, muitas empresas precisaram avaliar formas sustentar-se neste e/ou repensar seu posicionamento. Para tanto, formularam suas estratégias de internacionalização atendendo este contexto. Esta dissertação visa a analisar a configuração das estratégias de internacionalização de diferentes empresas calçadistas brasileiras, com base na análise da influência da indústria, das capacidades organizacionais e das instituições - os três elementos do tripé estratégico. Assim, a análise deste trabalho foi direcionada na compreensão de cada elemento do tripé e sua relação na configuração estratégica das empresas calçadistas ao buscar o mercado externo. Para isso, desenvolveu um estudo de caso incorporado, entrevistando executivos de quadro empresas calçadistas brasileiras. De forma complementar, entrevistaram-se cinco instituições, para ampliar o conhecimento sobre estas entidades e sua atuação em relação às empresas. No intuito de atender o objetivo central deste estudo, desenvolveu-se um instrumento para avaliar a possível influência dos elementos do tripé estratégico na formulação da estratégia empresarial. Esse artefato auxiliou na compreensão da influência de cada um dos elementos, e os resultados demonstraram que as categorias selecionadas encontraram verificação empírica, em sua grande maioria. O estudo ainda contribuiu ao identificar a interação entre os três elementos do tripé na formulação da estratégia, que não é apresentado no modelo original. Ou seja, um componente do elemento do tripé pode refletir na ação de outro elemento, sugerindo a interação entre os mesmos. Durante a análise dos dados verificou-se que existem fatos ou ações que podem ser explicados por diferentes elementos do tripé, dependendo do interesse do estudo.

Palavras-chave: Negócios Internacionais. Estratégia. Visão Baseada em Instituições.

ABSTRACT

The Brazilian footwear industry has decreasing its competitiveness recently mainly due to the emerging of the Asian related industry. Thus, many companies need to find ways to sustain themselves in the market, as well as re-evaluate their positioning. In order to do so, these companies have planned their internationalization embracing this new process. This dissertation intends to analyze the internationalization strategy configuration of different Brazilian footwear companies, based on the analysis of the influence in the industry, on the organizational capabilities and the institutions perspectives. Therefore, this study was directed to comprehend each of the elements of the strategic tripod and its relation to strategy configuration of the footwear industry when seeking overseas markets. It then developed an incorporated case study, interviewing executives of four Brazilian companies. Complementary, five institutions related to the sector were interviewed, in order to widen the knowledge about these entities and how they interact with the industry. With the intention to fulfill the goal of this study, we created an instrument entitled to evaluate the possible influence of the elements of the strategy tripod in the forming of the entrepreneurial strategy. This tool has helped to understand the influence of each of the elements, and the results have demonstrated that the selected categories met empirical verification, in its majority. The study also contributed to the literature on identifying the interaction among the tripod's elements in the strategic configuration, aspect that was not covered in the original model. This interaction means that the component of one element from the tripod could reflect in other element's action, suggesting their interaction. During the data analysis, it as verified that some actions could be explained by more than one tripod's element, depending on the study interest.

Key-words and expressions: International Trade. Strategy. Institution based view.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: TRIPÉ ESTRATÉGICO	23
FIGURA 2: DIAMANTE DE PORTER	26
FIGURA 3: RECURSOS, CAPACIDADES E VANTAGEM COMPETITIVA: AS RELAÇÕES BÁSICAS	29
FIGURA 4: CAPACIDADES DINÂMICAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	32
FIGURA 5: INSTITUIÇÕES, ORGANIZAÇÕES E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	35
FIGURA 6: AMBIENTES INSTITUCIONAIS, ORGANIZAÇÕES E INOVAÇÃO	36
FIGURA 7: MODELO DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS.....	44
FIGURA 8: CARACTERÍSTICAS-CHAVE DAS ALTERNATIVAS DE MODO DE ENTRADA: RECURSOS E CONTROLE.....	46
FIGURA 9: PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO.....	48
FIGURA 10: ETAPAS DA PESQUISA	52
FIGURA 11: CADEIA PRODUTIVA DO CALÇADO	61
FIGURA 12: COEFICIENTE DE EXPORTAÇÃO E PENETRAÇÃO DAS IMPORTAÇÕES	67
FIGURA 13: TRIPÉ ESTRATÉGICO INTEGRADO	111
FIGURA 14: MODELO TEÓRICO PROPOSTO	113
FIGURA 15: CARACTERÍSTICAS-CHAVE DAS ALTERNATIVAS DE MODO DE ENTRADA: RECURSOS E CONTROLE DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	115
FIGURA 16: MODELO TEÓRICO REVISTO	119

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: A EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	22
QUADRO 2: O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO.....	25
QUADRO 3: DIMENSÕES DAS INSTITUIÇÕES	34
QUADRO 4: COMPONENTES DE ANÁLISE INSTITUCIONAL	36
QUADRO 5: COMPARAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	46
QUADRO 6: INFLUÊNCIA DA INDÚSTRIA, CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E INSTITUIÇÕES NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	50
QUADRO 7: LISTA DOS ENTREVISTADOS	55
QUADRO 8: CATEGORIAS DE ANÁLISE	57
QUADRO 9: ACONTECIMENTOS AO LONGO DA TRAJETÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA VOLTADOS AO MERCADO EXTERNO	62
QUADRO 10: CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	95
QUADRO 11: SÍNTESE DOS ELEMENTOS DA INDÚSTRIA NO CAMPO.....	99
QUADRO 12: SÍNTESE DOS ELEMENTOS DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS NO CAMPO.....	105
QUADRO 13: SÍNTESE DOS ELEMENTOS DAS INSTITUIÇÕES NO CAMPO.....	110

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS POR REGIÃO.....	64
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira de Calçados

ACINH - Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo

AGDI - Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento

APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BADESUL - Banco de Desenvolvimento do Sul

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento Econômico e Social

CIERGS - Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul

CINRS - Centro Internacional de Negócios do Rio Grande do Sul

CONCEX - Conselho de Relações Internacionais e Comércio Exterior

FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul

GEREX - Gerência de Relações Internacionais e de Comércio Exterior

IBTEC - Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos

IEL/RS - Instituto Euvaldo Lodi

OLI - Ownership, Location and Internalization

PEIEX - Projeto Extensão Industrial Exportadora

PIMS - Profit Impact of Market Strategy

PLI - Propriedade, Localização e Internalização

RBV – Resource-Based View

SBU - Strategic Business Unit

SCP - Structure-Conduct-Performance

SDPIRS - Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do Rio Grande do Sul

SDRS - Sistema de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESI/RS - Serviço Social da Indústria do Rio Grande do Sul

SENAI/RS - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 Introdução	15
1.1 Definição Do Problema	16
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
2 Fundamentação Teórica.....	21
2.1 Estratégia	21
2.1.1 Do Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho Ao Modelo Diamante.	24
2.1.2 Conhecendo A Organização: Recursos E Capacidades Organizacionais.	27
2.1.3 A Influência Das Instituições.....	33
2.2 Negócios Internacionais	38
2.2.1 Abordagem Econômica	39
2.2.2 Abordagem Comportamental.....	41
2.3 Estratégia De Entrada Em Mercados Externos.....	43
2.4 Proposições De Modelo E Quadro Teórico	47
3 Métodos E Procedimentos	51
3.1 Estratégia De Pesquisa – Delineamento Geral	51
3.2 Etapas Preparatória E Investigativa.....	52
3.3 Coleta De Dados	54
3.4 Análise Dos Dados	56
4 A Indústria Calçadista Brasileira	59
4.1 Principais Fatos Da História E Do Desenvolvimento E A Produção De Calçados No Brasil	59
4.2 O Projeto <i>Brazilian Footwear</i> E A Atuação Recente Das Empresas No Mercado Externo	65
5 Os Casos Estudados.....	68
5.1 Grupo Priority.....	69
5.2 Grupo Paquetá – Caso Dumond	73
5.3 Calçados Bibi.....	75
5.4 Grendene.....	78
6 A Atuação Das Instituições No Rumo Ao Mercado Externo.....	84
6.1 Agência Brasileira De Promoção De Exportações E Investimentos (Apex).....	84
6.2 Associação Brasileira Das Indústrias De Calçados (Abicalçados).....	86
6.3 Federação Das Indústrias Do Rio Grande Do Sul (Fiergs)	89
6.4 Secretaria De Desenvolvimento E Promoção Do Investimento Do Rio Grande Do Sul (Sdipi-Rs).....	91
6.5 Banco De Desenvolvimento Do Sul (Badesul)	93
7 Análise Dos Dados	95
7.1 Elementos da Indústria	95
7.2 Elementos das Capacidades Organizacionais.....	100

7.3 Elementos das Instituições.....	106
7.4 Integrando os Diferentes Elementos do Tripé Estratégico e Verificando as Influências na Determinação das Estratégias de Internacionalização.....	111
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
8.1 Contribuições Acadêmicas	122
8.2 Contribuições Gerenciais.....	123
8.3 Limitações do Estudo e Indicações Para Pesquisas Futuras.....	125
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A - PROTOCOLO DO CASO.....	134
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESAS	136
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM INSTITUIÇÕES.....	138

1 INTRODUÇÃO

Estudos acerca da estratégia vêm se consolidando como de extrema relevância para as organizações tanto para o seu posicionamento quanto para seu desempenho. Em 1950, o planejamento financeiro era foco de análise dos pesquisadores, direcionando a estratégia para o controle e gestão financeira. No decorrer da década de 60 e 70, estes expandiram seus escopos, e o planejamento passou a englobar toda a organização, e não apenas o setor financeiro. Com isso, planejava-se o crescimento da organização, sua ampliação de mercados e portfólio, direcionando as análises para a curva de experiência e o retorno sobre participação do mercado. (GRANT, 1995).

Henry Mintzberg via a estratégia como um padrão numa corrente de decisões. Para ele, a estratégia seria resultado de uma série de ações da empresa, que poderiam ser previamente determinadas (pretendidas) ou ocorrer ao longo do processo, em função de modificações do contexto previamente analisados (emergentes). (MINTZBERG, 1977, 1978). Já a década de 80 foi caracterizada pela análise da indústria e a competição entre as empresas inseridas neste setor, focando a estratégia ao encontro de uma posição dentro da indústria em que a empresa pudesse se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. (PORTER, 2004).

O final da década de 80 e início dos anos 90 foram caracterizados pela emergência da análise interna da organização, tendo como âncora o estudo de Penrose (1959). Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1991) desenvolveram a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View- RBV*) e direcionaram o estudo da estratégia para a análise de recursos, capacidades e competências na tentativa de buscar a vantagem competitiva da empresa. Em 1996, Mike Peng e Peggy Heath começaram a analisar a importância das instituições, por meio do Estado e da sociedade na determinação da estratégia.

Em 2001, Mike Peng rastreou a evolução da RBV associada a negócios internacionais. O autor relatou a convergência dos estudos em estratégia e negócios internacionais e destacou a ascensão das economias emergentes no contexto dos negócios. Ainda, enfatizou que, devido às diferenças institucionais entre as economias emergentes e as desenvolvidas, seria necessário desvendar os meandros da concorrência nas economias emergentes.

Aproximações dos estudos sobre negócios internacionais e estratégia são decorrentes da busca pela inserção das empresas no contexto internacional. As estratégias de entrada em

mercados externos são um plano de ação que envolve objetivos, recursos e políticas de atuação, que guiarão o processo de internacionalização das empresas. (ROOT, 1994). Assim, a análise dos modos de entrada bem como do grau do envolvimento das empresas no processo de internacionalização é de grande valia para compreender a estratégia adotada pelas empresas no mercado externo.

Na busca de compreender o porquê das diferenças entre as estratégias empresariais por organizações de países e regiões distintas, Mike Peng (2002) argumenta que essa diversidade seria resultado de várias forças internas e externas às empresas. O autor afirma que além das condições da indústria e dos recursos, devem-se avaliar também as influências do Estado e da sociedade, criando o termo *Institution-Based View* para esta perspectiva da estratégia. Ao longo da última década, Mike Peng dedicou-se a ampliar os estudos sobre *Institution-Based View* e, em 2007, começou a integrar as três perspectivas na determinação da estratégia (YAMAKAWA; PENG; DEEDS, 2007).

Em 2008, Peng, Wang e Jiang apresentaram o tripé estratégico (p.922, tradução nossa), onde os autores afirmaram que a estratégia seria oriunda de elementos da indústria, dos recursos internos à organização e das instituições. No estudo, enfatizam a importância da *Institution-Based View* nas economias emergentes, onde as instituições diferem-se significativamente daquelas das economias desenvolvidas.

O presente estudo buscou trabalhar as diferentes perspectivas da estratégia no processo de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras. Para tanto, utilizou como diretriz o tripé estratégico desenvolvido por Peng (2008). Assim, a análise deste trabalho foi direcionada na compreensão de cada elemento do tripé e sua relação na configuração estratégica das empresas calçadistas ao buscar o mercado externo. Para isso, precisou explorar a literatura que formou cada um dos elementos e buscar artefatos para avaliar a possível influência na formulação da estratégia empresarial.

1.1 Definição do Problema

A produção de calçados é uma das atividades tradicionais da economia brasileira, tendo iniciado seus feitos com a chegada dos imigrantes alemães no Rio Grande do Sul, em 1824

(COSTA; PASSOS, 2004). Segundo os dados da *Brazilian Footwear*¹, o Brasil é o 3º maior produtor de calçados e 8º maior exportador, tendo enviado aproximadamente 113 milhões de pares de calçados para mais de 150 países, em 2011. O setor emprega mais de 348 mil pessoas e está presente em todo o território nacional. No entanto, a indústria calçadista tem perdido competitividade em relação aos países asiáticos nas últimas décadas e precisa avaliar as formas de sustentar-se neste mercado e/ou repensar seu posicionamento (COSTA, 2002).

Algumas empresas de calçados não conseguiram enfrentar a competição internacional e encerraram suas atividades. Em contrapartida, outras empresas mantiveram suas operações voltando-se ao mercado interno e reformulando suas estratégias de atuação internacional. Devido aos incentivos fiscais proporcionados pelos estados da região Nordeste na década de 90, especialmente Bahia e Ceará, muitas empresas da região Sul deslocaram suas operações para outra região, buscando reduções de custos da cadeia produtiva. (COSTA, 2002).

Apesar dos numerosos estudos envolvendo internacionalização de empresas calçadistas brasileiras (como por exemplo, COSTA, 2002; COSTA; PASSOS, 2004; FROEHLICH, 2006; SMANIOTTO, 2006; VASCONCELLOS, 2012), poucos trabalham a questão da reestruturação das estratégias para o desenvolvimento ou manutenção deste processo. Tendo em vista que a indústria calçadista sofre influências do próprio setor e de seus polos produtivos, a análise da indústria faz-se necessária para compreender a reformulação da estratégia visando ao mercado externo. Com a consolidação da *Resource Based View* (RBV) como tema de pesquisa, a análise dos recursos da empresa, aliada ao desenvolvimento de capacidades agregam no entendimento dos elementos internos à organização que podem ser considerados essenciais para a definição da estratégia. Por fim, uma vez que nenhuma empresa está isenta das influências do ambiente em que está inserida (PENG, 2002), aliada ao fato de que governos estaduais influenciaram na formação de novos polos produtores de calçado no Brasil na década de 90, torna-se relevante analisar a influência das instituições nas estratégias de internacionalização.

Com base neste contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais elementos da indústria, da organização e das instituições contribuíram para configuração das estratégias de internacionalização de diferentes empresas calçadistas?*

¹ Disponível em: <http://www.brazilianfootwear.com.br/sobre-o-brasil/industria/> - Acesso em 09/01/2013.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Para atender esse questionamento, estabeleceu-se o objetivo geral de analisar a configuração das estratégias de internacionalização de diferentes empresas calçadistas brasileiras, com base na análise da influência da indústria, das capacidades organizacionais e das instituições.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Desenvolver, com base na literatura, um modelo teórico para a avaliação da influência da indústria, capacidades organizacionais e instituições nas estratégias de internacionalização de empresas;

b) Analisar os elementos da indústria calçadista que afetam o processo de internacionalização;

c) Identificar a mobilização de recursos e capacidades dinâmicas no contexto de mudança do setor calçadista brasileiro;

d) Compreender as mudanças do setor calçadista brasileiro pela influência das instituições ao longo das últimas duas décadas (1990-2011);

1.3 Justificativa

No âmbito acadêmico, este estudo é relevante por aprofundar as pesquisas sobre o tripé estratégico, proposto por Peng (2008), em países emergentes. O próprio autor salienta a necessidade de mais estudos em países latino-americanos em relação à influência das instituições no campo da estratégia. A maioria dos estudos sobre economias emergentes realizados pelo autor está inserida no contexto asiático ou leste-europeu (PENG; WANG;

JIANG, 2008; PENG et al., 2009). Assim, o estudo visa a expandir a compreensão sobre o tema no contexto brasileiro, que possui instituições bastante diferentes dos países previamente analisados, devido à influência da colonização portuguesa, e ainda analisar a internacionalização das empresas brasileiras.

A escolha do setor calçadista está relacionada à importância desta indústria para o Brasil, em função do número de empresas que a constitui e de funcionários empregados, bem como a sua representatividade ao longo de diversos polos produtivos e, principalmente, pelas em função das mudanças ocorridas nas últimas décadas, no contexto mundial da produção de calçados. A análise das exportações brasileiras ocorrerá a partir da década de 90, em função da disponibilidade de dados consolidados da indústria, mas também em razão de a formação dos polos calçadistas do Nordeste ter ocorrido neste período, o que mudou consideravelmente a dinâmica do setor.

O estudo justifica-se pelo aspecto analítico de avaliar sob as diferentes perspectivas da indústria, capacidades organizacionais e instituições, a configuração das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras, proporcionando compreender quais estratégias foram desenvolvidas a partir da articulação de quais recursos e capacidades, assim como os resultados das ações desenvolvidas pelas instituições. Uma vez que este setor sofreu forte influência de diferentes governos estaduais a partir de 1990, o estudo poderá servir também como elemento de análise das consequências de medidas governamentais na determinação da estratégia, podendo contribuir aplicação de novas ações em outras indústrias brasileiras.

Apesar do grande volume de citações sobre o tripé estratégico (154 resultados encontrados na plataforma *Web of Knowledge*²), poucos estudos analisaram empiricamente os três elementos do tripé ao mesmo tempo (AHN; YORK, 2011; LUO; SUO; WANG, 2011; MEYER et al. 2009; GAO et al., 2010). Ao expandir a compreensão sobre o tema no contexto brasileiro, este estudo procura evidenciar a força do tripé estratégico na configuração do interesse e envolvimento nos mercados externos. Portanto, esta pesquisa visa a contribuir no entendimento de diferentes elementos na configuração da estratégia de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras. Depois, poderá auxiliar na compreensão das estratégias de internacionalização de outras empresas no Brasil.

² Plataforma de Pesquisa disponível em: <<http://wokinfo.com/>> Acesso em: 12 agosto de 2012.

Segundo Ambrosini e Bowman (2009), a pesquisa inicia com o desenvolvimento de teoria, seguida pela formulação de algumas hipóteses e proposições. Posteriormente, a teoria é testada empiricamente e desenvolvem-se sugestões para gestores. Seguindo a lógica destes autores, o estudo propõe um modelo teórico com base na teoria previamente desenvolvida sobre o tripé estratégico, seguido de um instrumento de avaliação de cada um dos elementos do modelo. Uma vez validado empiricamente neste estudo, esse artefato poderá servir como ferramenta de análise dos gestores de empresas brasileiras, que necessitam configurar ou reconfigurar suas estratégias para competir no mercado internacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se uma síntese dos temas abordados para a construção teórica deste estudo. Tendo em vista a sobreposição de escolas teóricas no campo da administração, acredita-se que a estratégia, fundamentada pelo tripé de análise da indústria, recursos e instituição, possa contribuir de forma mais significativa para o desenvolvimento deste estudo. Considerando o viés internacional da análise, o trabalho busca apoio em negócios internacionais.

2.1 Estratégia

O interesse sobre o campo da estratégia floresceu no final da década de 50 e início da década de 60, nos Estados Unidos, com o objetivo de compreender a gestão das grandes e complexas corporações. Já nas décadas de 70 e 80, as atenções se voltam para o ambiente externo, onde o principal foco era a gestão estratégica para a análise da indústria e a competição; nos anos 80 e 90, o foco de interesse se desloca para os aspectos internos da empresa. (GRANT, 1995). O quadro 1 (abaixo) sintetiza o desenvolvimento da análise da gestão estratégica ao longo do tempo.

Conforme Barney e Hesterly (2011), o processo de administração estratégica envolve um conjunto de análises e escolhas capazes de aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma estratégia que gere vantagens competitivas. Para isso, a empresa deve realizar análises tanto internas quanto externas, a fim de identificar as forças e as fraquezas da organização, assim como oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. Estas análises remetem à compreensão do modelo estrutura-conduta-desempenho (*structure-conduct-performance* ou SCP) e à visão baseada em recursos (*resource-based view* ou RBV), que serão apresentados a seguir.

Quadro 1: A evolução da gestão estratégica

Período	1950's	1960's	1970's	Final da déc. 70 e início da déc. 80	Final da déc. 80 e início da déc. 90
Tema dominante	Planejamento financeiro e controle	Planejamento corporativo	Estratégia corporativa	Análise da indústria e competição	A busca da vantagem competitiva
Foco central	Controle financeiro através de orçamentos operacionais.	Planejar o crescimento	Planejar o portfólio	Escolha de indústrias, mercados e segmentos e o posicionamento deles.	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia.
Principal conceito e técnicas	Orçamento financeiro, planejamento financeiro e avaliação de projetos.	Previsão de mercado, diversificação e análise da sinergia.	SBU ³ como unidade de análise, matrizes de planejamento de portfólio, análises de curva de experiência e retorno sobre participação do mercado.	Análise da estrutura da indústria. Análise da competição e análise PIMS ⁴ .	Análise de recursos. Análise de competências organizacionais e capacidades. Análise dinâmica: análise da velocidade, capacidade de resposta e vantagem do pioneiro.
Implicações organizacionais	Gestão financeira como função fundamental da empresa.	Desenvolvimento de departamento de planejamento. Aumento dos conglomerados; Difusão da estrutura multidivisional.	Integração do controle financeiro e estratégico. Planejamento estratégico como intermediário da sede e filiais.	Desinvestimento em unidades de negócio não atrativas. Gestão de ativos.	Reestruturação corporativa e processo de reengenharia. Desenvolvimento de capacidades através da gestão de recursos humanos, alianças estratégicas e novas formas organizacionais.

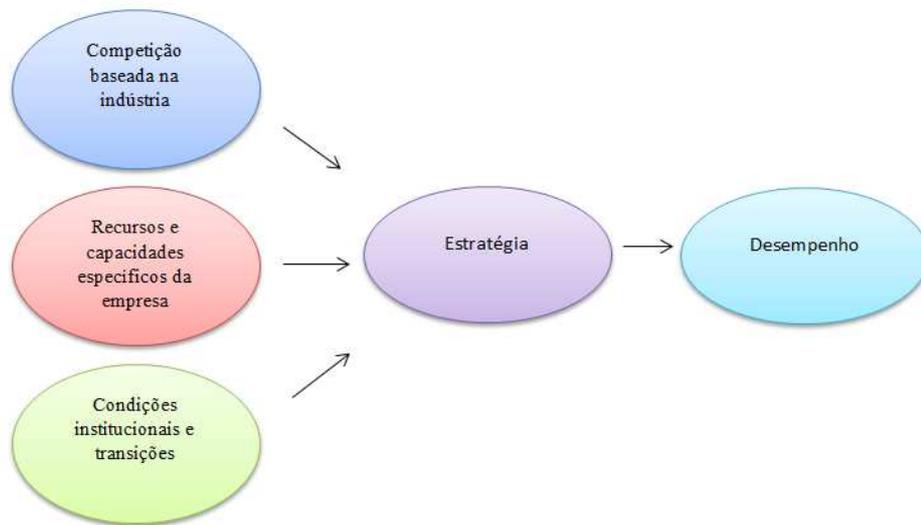
Fonte: Grant (1995, p. 17, tradução nossa).

Considerando que nenhuma empresa está imune às influências do ambiente institucional em que está inserida, Peng (2002) afirma que é necessário incluir as influências do estado e da sociedade na implementação de estratégias. Posteriormente, o autor inclui a visão baseada nas instituições como o terceiro elemento do tripé estratégico, conforme figura abaixo. (PENG, 2002; PENG, WANG; JIANG, 2008; PENG; SU; PINKHAM; CHEN, 2009; YAMAKAWA, PENG; DEEDS, 2007).

³ SBU = Strategic Business Unit

⁴ PIMS = Profit Impact of Market Strategy

Figura 1: Tripé estratégico



Fonte: Peng, Wang e Jiang (2008, p.923, tradução nossa).

Tendo em vista a relação de alguns trabalhos sobre a visão baseada nas instituições, com foco em mercados emergentes⁵ (PENG, WANG; JIANG, 2008; YAMAKAWA, PENG; DEEDS, 2007), este estudo também a contempla em sua análise. Destaca-se que este trabalho analisa a influência de cada um dos elementos do tripé na determinação da estratégia, tangenciando o tema do desempenho.

Ainda, atividades no contexto nacional e internacional apresentam similaridades, entretanto a maior diferença está no fato de que transações ocorrem em mais de um país e ambiente. Por ambiente compreende-se: estrutura de mercado, forças econômico-político-legais, canais de distribuição, características culturais e sociais. (CAVUSGIL; GHAURI; AGARWAL, 2003). Segundo Cateora e Ghauri (2000), citados por Cavusgil, Ghauri e Agarwal (2003), o desafio do gestor está em ajustar e controlar os elementos controláveis do ambiente de negócios à sua estratégia, por meio de políticas de produto, distribuição, preço e estratégias de promoção. Os fatores externos à empresa auxiliarão a determinação das decisões da estratégia e no modo de entrada escolhido para atender o mercado-alvo. Por fim, as estratégias de internacionalização, assim como os modos de entrada em mercados externos, são desenvolvidos no decorrer do trabalho.

⁵ Nem todos os países em desenvolvimento podem ser considerados economias emergentes. Para isso, é necessário estar comprometido com reformas econômicas a fim de aliviar problemas econômico-sociais, como pobreza e falta de infraestrutura. Ainda, é necessário atingir um PIB per capita em crescimento (CAVUSGIL; GHAURI; AGARWAL, 2003).

A seguir, apresenta-se o Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho que foi base para a construção da análise da indústria; posteriormente, a análise interna das organizações, ancorada na Visão Baseada em Recursos, e o ambiente institucional, tendo como base a Visão Baseada em Instituições. Tendo em vista o objetivo de compreender as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras, são expostas as Escolas de Internacionalização e as Estratégias de Entrada em Mercados Externos. Ao fim, busca-se consolidar o conteúdo por meio de um quadro teórico e de um modelo que serve para analisar as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras.

2.1.1 Do Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho ao Modelo Diamante

O ambiente externo é capaz de influenciar o desempenho da empresa por meio de diversos fatores, entre eles: econômico, social, político e tecnológico. No entanto, a maioria das decisões estratégicas é analisada pelo contexto da indústria em que a empresa está inserida, e as características estruturais desta determinam a natureza e intensidade da competição do setor. (GRANT, 1995).

Em 1981 Porter constatou que os estudos econômicos da área de Organização Industrial poderiam contribuir para a análise de gestão estratégica. O framework seminal de Learned, Christensen, Andrews, and Guth, elaborado em 1969⁶, apresenta os elementos que as empresas devem considerar para a formulação de sua estratégia: (i) forças e fraquezas da empresa; (ii) oportunidades e ameaças da indústria (econômicas e técnicas); (iii) valores pessoais dos implementadores da estratégia e (iv) expectativas mais amplas da sociedade. (PORTER, 1981).

Os trabalhos de Bain (1956) e Mason (1959), citados por Barney e Hesterly (2011), tinham como objetivo inicial identificar os setores menos competitivos e auxiliar organismos reguladores para aumentar o nível de competição e bem-estar social, mas acabaram sendo utilizados para assessorar as empresas a conduzir estratégias que reduzissem a competição. De acordo com este modelo, a heterogeneidade do desempenho das empresas se daria em função da estrutura do ramo de atuação, como: concentração do ramo (economias de escala), nível de diferenciação dos produtos e barreiras à entrada. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

⁶ Learned, E.P.; Christensen, C.R.; Andrews, K.R.; e Guth, W. Business policy. Homewood.: Irwin, 1969.

A essência do trabalho de Bain e Mason, segundo Porter (1981), é que o desempenho de uma empresa no mercado dependeria das características do ambiente da indústria em que ela compete. Logo, a estrutura determinaria o comportamento ou a conduta das empresas e levaria ao desempenho coletivo das empresas no mercado. Ainda, os reflexos da estratégia também podem conduzir à determinação da estrutura, e os desempenhos passados poderão influenciar na formulação de novas estratégias. (PORTER, 1981). Os principais termos que compõem este paradigma estão sintetizados no quadro 2:

Quadro 2: O modelo Estrutura-Conduta-Desempenho

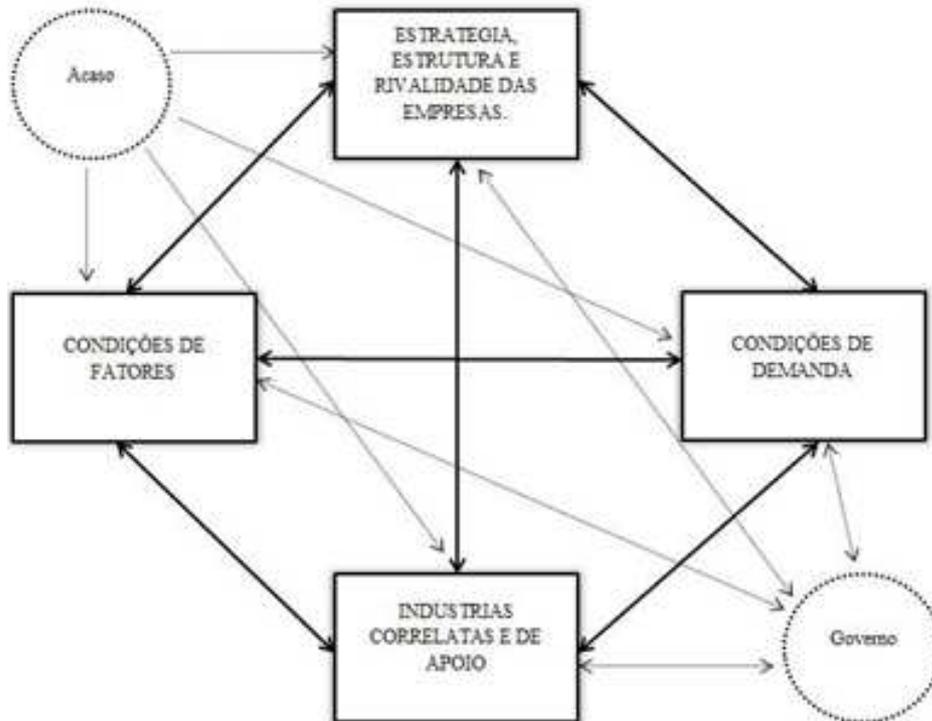
Estrutura do setor	Conduta da empresa (Estratégia)	Desempenho
Número de empresas concorrentes; Homogeneidade dos produtos; Custos de entrada e saída.	Estratégias que a empresa busca ganhar; Vantagem Competitiva.	Nível de empresa: desvantagem competitiva, paridade, vantagem competitiva temporária ou sustentada; Sociedade: eficiência produtiva e alocativa, nível de emprego e progresso.
↔		↔

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011, p.28) e Porter (1981, p. 616, tradução nossa).

Os estudos em gestão estratégica tendo como base o modelo Estrutura-Conduta-Desempenho ganharam destaque com o modelo das cinco forças, desenvolvido por Porter (2004). O modelo das cinco forças é uma técnica de análise da indústria como um todo, visando a compreender a concorrência entre as empresas que fazem parte desta indústria, assim como a posição da empresa dentro desse ramo de negócio. Assim, verifica-se o grau de ameaça de novos entrantes, bem como de produtos e serviços substitutos; o poder de negociação com fornecedores e compradores; além da rivalidade entre os atuais concorrentes do mercado. Esse modelo visava a auxiliar a empresa a conquistar um desempenho acima da média com base na análise do ambiente competitivo que está inserida. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Em 1990, Porter desenvolve os atributos (figura 2) que modelam o ambiente onde as empresas estão inseridas, os quais influenciam a sua competitividade internacional. Esses determinantes (também chamados de determinantes de vantagem nacional que formam o modelo “diamante”) atuam tanto individualmente como em sistema, pois podem influenciar os demais elementos do ambiente empresarial. (PORTER, 1990).

Figura 2: Diamante de Porter



Fonte: Porter (1990, p. 146).

A condição de fatores está baseada nos fatores de produção, ou seja, na composição dos recursos humanos e físicos, do conhecimento, do capital e da infraestrutura. Esses elementos são explorados na seção seguinte, como parte da Visão Baseada em Recursos. Já a condição de demanda é relacionada à demanda interna dos produtos ou serviços; logo, influencia a economia de escala, podendo determinar a melhoria e inovação dos produtos. (PORTER, 1990).

Segundo o autor, as indústrias correlatas ou de apoio podem auxiliar no processo de inovação e aperfeiçoamento dos produtos, uma vez que há oportunidades de trocas de informação e intercâmbio técnico entre as empresas. Ainda, as empresas podem influenciar o esforço técnico dos fornecedores, servindo como local para testes de novos produtos e desenvolvendo uma solução interessante a ambos. No tocante a pressões sobre aumento da qualidade dos produtos, a rivalidade entre as empresas atuantes também cria uma pressão ativa por inovação e redução de custos. Caso as empresas estejam concentradas geograficamente, há oportunidades de troca de informações (capital social) e obtenção de apoio governamental para a região.

O governo não é um determinante do modelo: ele é um influenciador dos quatro determinantes, por meio da criação e aperfeiçoamento de fatores (políticas de educação,

regras e regulamentos de produção, investimentos em infraestrutura), da concessão de subsídios, e de políticas fiscais e monetárias que podem incentivar o investimento em determinadas regiões. Ainda, ele influencia via taxa de câmbio e fomento à exportação das empresas, além de ser um grande comprador de muitas indústrias. No entanto, a política governamental também é influenciada pelos quatro elementos do diamante, o que acaba direcionando sua atuação. (PORTER, 1990).

Por último, de acordo com o autor, o acaso também pode atuar no ambiente de competição da indústria, criando mudanças na posição competitiva das empresas atuantes e possibilitando que novas empresas se desenvolvam. Em geral, esses acontecimentos estão fora do controle da empresa e do governo.

2.1.2 Conhecendo a organização: recursos e capacidades organizacionais.

Embora a atenção dos pesquisadores estivesse voltada para o ambiente externo, Andrews, em *The concept of corporate strategy* (1980)⁷, afirmava que a principal atividade da formulação estratégica era identificar as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa estava inserida. No entanto, antes de tomar qualquer decisão, deveriam ser avaliadas as forças e as fraquezas da organização, assim como os recursos disponíveis.

2.1.2.1 Recursos

A abordagem da relevância dos recursos para a organização ganha destaque nos estudos de Birger Wernerfelt (1984) e Richard R. Rumelt (1984), apresentando grande influência dos trabalhos de Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962) e Nelson e Winter (1982) (FOSS, 1997). Wernerfelt (1984) já traz no título de seu artigo a nova abordagem estratégica: *A Resource-based View of the Firm*. Para o autor, recursos são “tudo aquilo que pode ser pensado como força ou fraqueza da empresa. Formalmente, os recursos da empresa em um determinado momento podem ser definidos como aqueles (tangíveis e intangíveis) ativos que estão atados de forma semipermanente à empresa” (p.172). Já o trabalho de Rumelt (1984)

⁷ ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Irwin, 1980.

apresenta a questão da heterogeneidade das empresas de uma mesma indústria, o que vai de encontro ao paradigma SCP. Ainda, o autor afirma que a posição competitiva da firma seria definida pelo conjunto de recursos e relacionamentos. (RUMELT, 1984).

Posteriormente, Barney (1991), ao considerar as análises que já haviam sido realizadas, percebe que os atributos idiossincráticos da empresa eram pouco estudados. Assim, a visão baseada em recursos assume que as empresas são heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. Ainda, esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas, o que garantiria a heterogeneidade por mais tempo.

Para Barney (1991, p.101, tradução nossa) os recursos da empresa são “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, competências, informações, conhecimento e demais habilidades controladas pela empresa e que lhe permitam conceber e implementar estratégias que melhorem a eficiência e eficácia”. A fim de delinear a sua análise, o autor atribui três diferentes categorias para os recursos, ampliando a definição de Penrose (1959), em que recursos eram separados entre físico e humano:

- I. Capital Físico: composto por tecnologias, equipamentos, localização geográfica e o acesso à matéria prima;
- II. Capital Humano: incluindo treinamento, experiência, inteligência e relacionamentos e;
- III. Capital Organizacional: reunindo estrutura, planejamento formal e informal, controle e as relações entre os grupos da empresa e seu ambiente.

Outro elemento importante do estudo de Barney (1991) é a definição de vantagem competitiva. De acordo com o autor, a vantagem competitiva ocorre quando a empresa cria valor ao implementar uma estratégia diferente dos concorrentes. Essa vantagem pode ser considerada sustentável caso os concorrentes não consigam duplicá-la (pelo menos por um período de tempo). Tendo em vista a heterogeneidade de recursos e seu potencial de imobilidade, a vantagem competitiva sustentável pode ser criada com base na articulação dos recursos. (BARNEY, 1991). Assim, para que um recurso tenha potencial para proporcionar a vantagem competitiva sustentável, ele deve possuir os seguintes atributos:

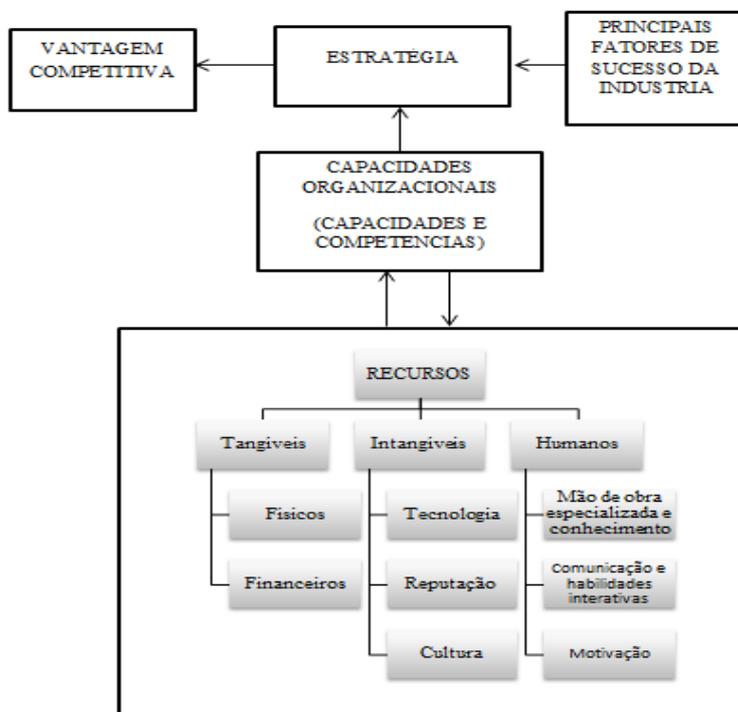
- I. Valor - o recurso deve ser capaz de explorar oportunidades e amenizar ameaças do ambiente externo;
- II. Raridade em relação aos concorrentes e potenciais competidores;
- III. Imitabilidade imperfeita e;

IV. Insubstituibilidade por equivalentes estratégicos.

Em seguida, Grant (1995) cria novas categorias para os recursos: tangíveis, intangíveis e recursos humanos. O interessante dessa divisão é que pessoas são tangíveis se forem avaliadas como mão de obra disponível, mas os recursos que elas oferecem à organização são habilidades, conhecimento e capacidade de tomada de decisão. Tendo em vista que as pessoas trabalham em equipe, outros elementos além das suas habilidades individuais devem ser considerados como: entusiasmo, motivação, interação com os demais colegas. A cultura da empresa seria então resultado do relacionamento dos indivíduos que a compõe e é um recurso intangível.

Este trabalho aborda o conceito de “recurso” dentro da perspectiva de Grant (1995), categorizando-os dentro das esferas tangível, intangível e humana. Portanto, leva em consideração os aspectos físicos e financeiros disponíveis pela empresa, mas também a tecnologia em questão, o conhecimento e habilidades interativas (tácitas) de seus colaboradores.

Figura 3: Recursos, capacidades e vantagem competitiva: as relações básicas



Fonte: Grant (1995, p.121, tradução nossa).

O autor desenvolve um modelo de relacionamento entre recursos e capacidades visando à vantagem competitiva (figura 3). Este “framework” apresenta a estratégia oriunda tanto das

capacidades organizacionais como das influências da indústria. Grant (1995) compreende capacidades organizacionais como a capacidade da empresa de realizar uma atividade específica.

Penrose (1959) enfatizava que a criação de valor não estava na posse dos recursos, mas sim no seu uso. O valor dependeria de como os recursos são articulados e combinados pela empresa (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), o que seria influenciado pela atuação do gestor, por meio das rotinas e processos. (AUGIER; TEECE, 2007).

De acordo com Sirmon, Hitt, Ireland e Gilbert (2011) a orquestração de recursos é oriunda da pesquisa em capacidades dinâmicas e consiste basicamente em duas dimensões: (i) busca ou seleção e (ii) configuração ou desenvolvimento. O processo de busca ou seleção consistiria na identificação de ativos, na realização de investimentos neles e no desenvolvimento de modelos de negócios. Já a configuração ou desenvolvimento requer a coordenação dos ativos. Para os autores, a ação dos gestores está na estruturação, articulação e influência dos recursos da empresa. Logo, eles posicionam os gestores para além de meros recursos humanos, como responsáveis pelo processo de orquestração dos recursos.

2.1.2.2 Capacidades Organizacionais

As capacidades dinâmicas, apesar de estarem na discussão acadêmica desde 1997, com o estudo de Teece, Pisano e Schuen, provocam discussões quanto a sua definição, uma vez que os autores que estão realizando pesquisas possuem diferentes experiências teóricas (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009). Zollo e Winter (2002) definem capacidades dinâmicas como base nas rotinas, um elemento central dos estudos de Winter. No entanto, Eisenhard e Martin (2000) as definem como processos em que a natureza varia com o grau de dinamismo do mercado.

Para Teece, Pisano e Schuen, (1997), as capacidades específicas de uma empresa e o seu dinamismo de propagá-las para gerar novas competências estão vinculados à sua capacidade de explorá-las a fim de manter sustentabilidade de suas vantagens competitivas. De acordo com os autores, o termo “capacidade” está associado à gestão estratégica de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades internas e externas. Já o termo “dinâmica” refere-se à capacidade de renovar competências e alcançar congruência com o ambiente de negócios

em mudança. Essa capacidade de mudança está associada aos processos e às rotinas da empresa, assim como à influência do gestor na tomada de decisão de como alocar estes recursos. Além disso, está vinculada à postura estratégica da empresa com base nos ativos tecnológicos, financeiros, infraestrutura e reputação. Por último, também é influenciada pela trajetória da organização.

Conforme Helfat et al. (2007a), as capacidades dinâmicas são aquelas capazes de propositalmente criar, ampliar e modificar sua base de recursos. Para Dunning e Lundan (2010), as capacidades dinâmicas seriam relacionadas com “criar novos produtos ou serviços e reestruturar suas atividades para melhor adaptar-se o ambiente competitivo” (pg.13). Essa capacidade de reconfigurar-se seria uma habilidade de aprendizagem da organização. (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

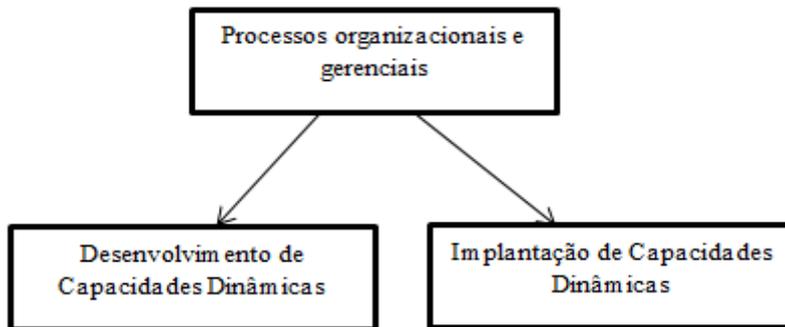
Apesar de Teece, Pisano e Schuen (1997) indicarem processo, posição e trajetória como dimensões estratégicas para o entendimento das capacidades dinâmicas, este trabalho dá ênfase na análise das capacidades dinâmicas pela perspectiva de processos. (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Busca compreender os processos gerenciais e organizacionais, que são compostos por rotinas e por alocação dos recursos, no intuito de verificar as possíveis reconfiguração e ampliação das atividades da empresa.

Bownan e Ambrosini (2003) afirmam que as capacidades dinâmicas poderiam ser classificadas em quatro grandes processos:

- I. Reconfiguração: transformação e gestão de recursos;
- II. Ampliação: replicação de processos e sistemas;
- III. Aprendizagem: aumento da eficiência por meio da experimentação; e
- IV. Integração criativa: habilidade da empresa de integrar seus ativos gerando numa nova reconfiguração de recursos. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Teece (2007) apoia parte dessa classificação, ao associar as capacidades dinâmicas aos processos organizacionais voltados para a aprendizagem e a inovação. Helfat et al. (2007b) também foca nos processos organizacionais como mecanismos que podem desenvolver e colocar as capacidades dinâmicas em prática (figura 4). Para a autora, é difícil observar uma capacidade dinâmica possuída pela empresa, a não ser quando essa capacidade está relacionada aos processos que a fazem existir.

Figura 4: Capacidades Dinâmicas e processos organizacionais



Fonte: Helfat et al. (2007b, p. 31, tradução nossa).

Já Prange e Vendier (2011) analisam a perspectiva das capacidades dinâmicas com o processo de internacionalização da firma. Segundo as autoras, ao expandir suas atividades internacionalmente, as empresas acumulam capacidades, como aprendizagem, adaptação cultural e receptividade à mudança (pg. 126). Assim, elas sugerem que há diferentes capacidades para dar suporte a processos de internacionalização distintos (prospectivo ou exploratório), com base nas ideias de March (1991) sobre *exploitation versus exploration*.

De acordo com Augier e Teece (2007), as capacidades dinâmicas estariam relacionadas à habilidade proativa da empresa em se adaptar para gerar e explorar competências específicas da empresa, tanto internas como externas. No entanto, Aragon-Correa e Sharma (2003), postulam que as empresas, mesmo apresentando características semelhantes, utilizam de forma diferente suas capacidades, em função da percepção do gestor. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Por fim, Helfat et al. (2007a) afirma que o benefício que as empresas podem obter por meio das capacidades dinâmicas não depende apenas dos recursos e da capacidade de gestão, mas também do contexto em que as capacidades estão sendo operadas. Portanto, faz-se necessário compreender o ambiente onde as empresas estão inseridas.

O *Journal of Management* fez uma edição especial sobre a *Resource-based Theory* em setembro de 2011⁸, em função dos vinte anos do desenvolvimento desta linha de pesquisa (a contar do artigo seminal de Barney, em 1991). Essa edição também indicou que a RBV já atingiu um estágio maduro, com a consolidação dos estudos relacionando a RBV com empreendedorismo, estratégia, recursos humanos e desempenho. No entanto, Barney, Ketchen e Wright (2011) apontam que os pesquisadores de RBV devem-se revitalizar, ou inovar, para

⁸ Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/37/5.toc> - acesso em: 01/04/2012.

não correr o risco de entrar em declínio. (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Peng (2009) sugeriu alguns debates acerca da RBV que podem vir a estender as pesquisas no tema: (i) a natureza estática dos recursos versus as capacidades dinâmicas, (ii) *offshoring* versus produção local e (iii) recursos domésticos versus capacidades transfronteiriças. Este trabalho visa a contribuir na extensão da pesquisa das capacidades dinâmicas no contexto internacional, ou transfronteiriço.

2.1.3 A influência das instituições

Historicamente, as instituições têm sido objeto de estudo tanto no contexto sociológico (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1995) quanto na literatura econômica (NORTH, 1990). DiMaggio e Powell (1983) tentam explicar o porquê da homogeneidade de práticas e formas organizacionais. Os autores concluem que grande parte da homogeneidade ocorria em função da força da burocracia.

A contribuição-chave do estudo está no detalhamento dos diferentes tipos de isomorfismos institucionais que são relevantes na compreensão da política e cerimonial da vida organizacional:

- I. Isomorfismo Coercitivo: ordens governamentais, pressões formais e informais de outras organizações;
- II. Isomorfismo Mimético: repostas padronizadas à incerteza, aplicação das “melhores práticas”;
- III. Isomorfismo Normativo: associado à profissionalização, ou seja, padrões estabelecidos por membros de uma profissão a fim de definir métodos de trabalho. (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Verifica-se que esses processos de isomorfismo tendem a uniformizar as organizações, já que elas buscam compreender o que o mercado solicita (via isomorfismo coercitivo e normativo) aliado ao que há de melhor (isomorfismo mimético). Logo, essa semelhança pode acontecer naturalmente, com o objetivo de aumentar a legitimidade da empresa. Entretanto, não há evidência de que essas práticas tenham relação com eficiência organizacional.

Ainda na perspectiva sociológica, Scott (1995) define instituições como “estruturas regulativas, normativas e cognitivas que fornecem estabilidade e sentido ao comportamento

social” (p. 33). Logo, o autor vê o ambiente institucional de acordo com os seguintes pilares, que reprimem e direcionam o comportamento social:

- I. Elementos Regulativos: regras e regulamentos formais, como constituição, leis e propriedade intelectual;
- II. Elementos Normativos: regras informais como valores, padrões, convenções, tradições, e códigos de conduta, os quais guiam o comportamento e decisões;
- III. Elementos Cognitivos: crenças compartilhadas, esquemas, scripts e modelos mentais. (SCOTT, 1995).

Já North (1990) vê as instituições como “as regras do jogo em uma sociedade ou, formalmente, são as restrições humanamente inventadas para moldar a interação humana” (p. 3). Para o autor, as instituições serviriam para reduzir a incerteza por guiar as interações humanas, limitando as escolhas dos indivíduos. Logo, as instituições podem ser tanto formais (composta por leis, regulamentações e regras) como informais (normas, cultura e valores), ambas analisadas no estudo, pois são capazes de alterar o desempenho da economia ao afetar os custos de troca e produção.

Peng e Heath (1996), ao tentar compreender a influência das instituições na estratégia das empresas no mercado internacional, sentiram-se influenciados pelos dois vieses de análise, pois acreditavam que eles se complementariam e viam a combinação como algo natural. Em função das críticas recebidas ao seu trabalho por revisores de ambas as lentes teóricas, decidiram estabelecer uma nova terminologia: a visão baseada em instituições (*Institutional based-view*), utilizando os elementos-chave dos conhecimentos disponíveis sobre instituições, independente da origem do estudo, conforme quadro abaixo (PENG, WANG; JIANG, 2008; PENG, 2009):

Quadro 3: Dimensões das instituições

Grau de formalidade (North, 1990)	Exemplos	Pilares de apoio (Scott, 1995)
Instituições formais	Leis; Regulamentos; Regras	Regulatório (coercitivo)
Instituições informais	Normas; Culturas; Ética	Normativo Cognitivo

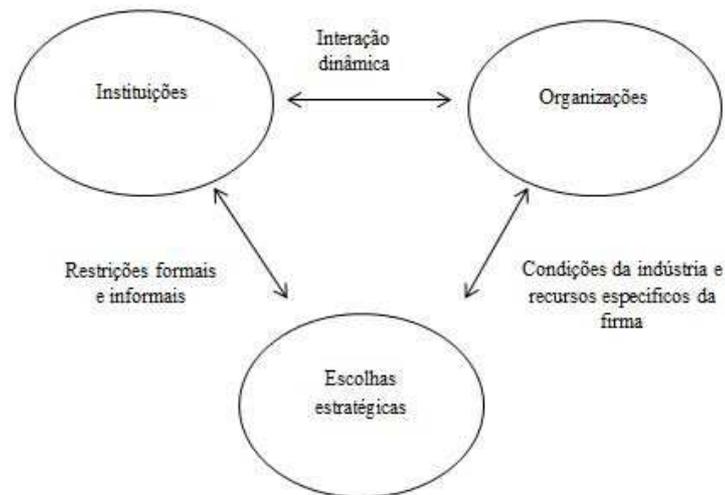
Fonte: Peng (2009, p. 93, tradução nossa).

Considerando que nenhuma empresa está imune ao ambiente institucional em que está inserida, dificilmente se pode argumentar que as instituições não interagem com as

organizações ao sinalizar quais escolhas são aceitáveis. (PENG, 2002). Hoskisson, Eden, Lau e Wright (2000) afirmam que as instituições podem facilitar a estratégia das empresas ao permitir que elas ajam ou reajam mais ativamente no ambiente institucional de que fazem parte, uma vez que elas tenham a capacidade de contornar as restrições apresentadas.

De acordo com Peng (2002), é difícil separar os efeitos das instituições das estruturas sociais e do comportamento. Logo, em qualquer escolha estratégica que a organização faça, haverá influência do ambiente institucional, seja nas restrições formais ou informais. Ainda segundo o autor, ao tratar as instituições como variáveis independentes, a visão baseada em instituições foca na interação dinâmica entre instituições e organizações (figura 5). As escolhas estratégicas seriam resultado destas interações, refletindo as restrições formais e informais que a estratégia possa confrontar.

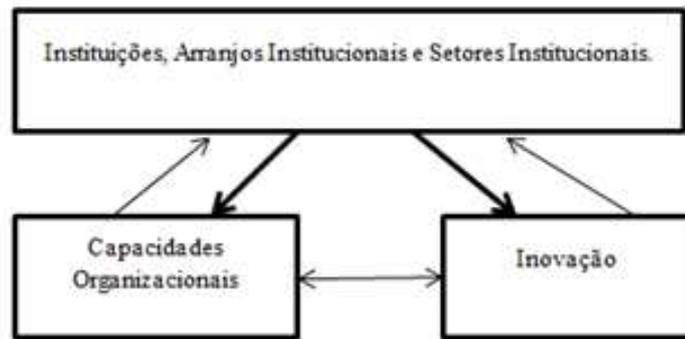
Figura 5: Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas



Fonte: Peng (2002, p. 253, tradução nossa).

Já Hollingsworth (2000) compartilha das ideias de Peng e Heath (1996) de que é necessário dedicar mais esforços para compreender o ambiente institucional. O autor analisa a relação das instituições com inovação, na tentativa de entender como a composição institucional de uma sociedade impacta na sua capacidade de inovação. Logo, apresenta uma tríade diferente da proposta por Peng (figura 6), composta pelos seguintes elementos: ambientes institucionais, capacidades organizacionais e inovação. O autor acredita que as instituições, ao darem suporte ao comportamento dos membros da sociedade, afetam a inovação do país.

Figura 6: Ambientes Institucionais, organizações e inovação



Fonte: Hollingsworth (2000, p. 598, tradução nossa).

Segundo Hollingsworth (2000), a fim de desenvolver uma teoria sólida sobre instituições, é necessário promover um trabalho colaborativo entre os pesquisadores e estabelecer parâmetros de análise institucional. O autor ressalta a relevância de mapear os múltiplos níveis em que as instituições têm sido analisadas, incorporando os pesquisadores de cada temática. No primeiro nível, constariam as propriedades fundamentais das instituições que não são facilmente percíveis e servem de base para qualquer análise institucional. Já os arranjos institucionais envolvem a coordenação de diversos atores econômicos. O próximo nível, o de setores institucionais, incluem todas as organizações da sociedade que fornecem um serviço ou produto. Por fim, os últimos dois níveis referem-se a organizações e aos resultados dos componentes institucionais. (HOLLINGSWORTH, 2000). Os componentes de análise institucional são sintetizados a seguir, com base na sua permanência e estabilidade:

Quadro 4: Componentes de análise institucional

Instituições: normas, regras, convenções, hábitos e valores (North,1990; Burns e Flam, 1987).
Arranjos institucionais: mercados, estados, hierarquias corporativas, redes, associações, comunidades (Hollingsworth e Lindberg, 1985; Campbell et al., 1991; Hollingsworth et al., 1994; Hollingsworth e Boyer, 1997).
Setores institucionais: sistema financeiro, sistema de educação, sistema de negócios, sistema de pesquisa (Hollingsworth, 1997).
Organizações: (Powell e DiMaggio, 1991).
Resultados e desempenho: estatutos; decisões administrativas, natureza, quantidade e qualidade dos produtos industriais (Hollingsworth, 1991, 1997); desempenho setorial e da sociedade (Hollingsworth e Streeck, 1994; Hollingsworth et al., 1990; Hollingsworth e Hanneman, 1982).

Fonte: Hollingsworth (2000, p. 601, tradução nossa).

Considerando que a Visão Baseada em Instituições desenvolvida por Peng (2002) trabalha com instituições formais e informais e que Hollingsworth (2000) classifica o quadro institucional como uma forma de avaliar diferentes níveis de instituição, este trabalho utiliza

apenas os dois primeiros níveis (Instituições, Arranjos Institucionais) do trabalho de Hollingsworth (2000). Portanto, ao considerar a influência das instituições no desenvolvimento da estratégia de internacionalização das empresas brasileiras, analisa as normas, regras das instituições formais para o fomento à internacionalização (Governo Federal, Estadual e Municipal), bem como a influência da Associação de Classe.

De acordo com Peng, Wang e Jiang (2008), os pesquisadores raramente buscaram compreender e explorar a interação entre instituições e organizações nas escolhas estratégicas, pois partiam do princípio que esses elementos eram condições em segundo plano. No entanto, essas situações tidas como certas (*taken for granted*) são insuficientes para compreender o desempenho das empresas em ambientes dinâmicos, principalmente de economias emergentes. Logo, os autores afirmam que, em se tratando de economias emergentes, a visão baseada em instituições deveria ser considerada como o terceiro pilar da estratégia, em paralelo à visão baseada na indústria e à visão baseada em recursos, representados pela figura 3 deste estudo. (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Em continuidade, Peng et al. (2009) trabalham na consolidação do tripé estratégico ao revisar a formação do conceito da visão baseada em instituições. Ainda, os autores afirmam que “em situações onde as restrições formais não estão claras, as restrições informais irão desempenhar um papel maior na redução da incerteza, fornecendo orientações, e conferindo legitimidade e recompensas para os gestores e as empresas” (p. 68). Tratando-se de economias emergentes, quando há mudanças no ambiente institucional, as estruturas informais poderão auxiliar na identificação e exploração de oportunidades.

Peng, Wang e Jiang (2008) reforçam a relevância da visão baseada em instituições como perspectiva de análise em estratégia. Juntamente com a sólida visão baseada na indústria (defendida por Porter) e a visão baseada em recursos (ancorada nos estudos Barney e Wernerfelt), a abordagem institucional auxiliaria a compreender os negócios internacionais nos países emergentes, uma vez que, nestas regiões, as diferenças institucionais são mais salientes. Em consonância, Mais e Amal (2009) salientam a importância do reconhecimento dos aspectos extra-firma como sistemas econômicos e sociais, quadro institucional, processos políticos e culturais nos estudos acerca de negócios internacionais. (MAIS; AMAL, 2009).

Segundo Wang, Hong, Kafouros e Wright (2012), o efeito da atuação governamental no processo de internacionalização das empresas varia conforme os recursos e capacidades próprios, uma vez que as empresas possuem habilidades distintas na internalização de vantagens oriundas de forças institucionais. Fleury e Fleury (2011), sob uma perspectiva das

competências organizacionais, afirmam que as dimensões sociopolíticas e culturais, alinhadas à dotação de fatores do país, moldam o estilo de gestão. Por isso, diversas empresas podem estar inseridas numa estrutura institucional bastante similar, mas, em função das características de gestão de cada uma, podem apresentar resultados diferentes da influência institucional. (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

Portanto, a questão não é mais se as instituições importam para internacionalização das empresas, mas sim como elas importam. (WANG et al., 2012). Conforme Dunning e Lundan (2008), as instituições no nível nacional afetam a atratividade tanto para o país de origem como para o receptor das atividades da multinacional.

2.2 Negócios Internacionais

Segundo Welch e Luorasterinen (1988), a internacionalização é um processo de crescente envolvimento com operações internacionais. Os autores dividem as operações em internacionalização para dentro (*inward*), caracterizada pelos processos de importação, obtenção de licenças ou contratos de franquias de empresas estrangeiras, ou internacionalização para fora (*outward*), que ocorre por meio dos processos de exportação, participação em joint-ventures, investimento direto no exterior. Este trabalho busca compreender a internacionalização para fora (*outward*) das empresas calçadistas brasileiras. No entanto, poderão surgir elementos da cadeia calçadistas oriundos da internacionalização para dentro (*inward*), especialmente na importação de matérias-primas.

Tratando-se dos estudos sobre negócios internacionais, duas grandes abordagens se consolidaram: uma de viés mais econômico, ancorada nos estudos de Williamson (1975), Dunning (1980; 1988) e Anderson e Gatignon (1986); e outra, de cunho comportamental, baseada em estudos da Escola de Uppsala. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975); JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003) . Este estudo apresenta brevemente cada uma destas abordagens e suas principais contribuições.

Até o momento, crê-se que os clássicos paradigmas e teorias que sustentam os estudos de internacionalização podem ser utilizados para estudar as empresas oriundas de países emergentes, necessitando ajustes em relação ao dinâmico contexto econômico e o ambiente

institucional em que estão inseridas. (FLEURY; FLEURY, 2011; RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011).

2.2.1 Abordagem Econômica

Para Ronald Coase (1937), diferentemente da proposição de Adam Smith (1776) de que os agentes econômicos deveriam atuar livremente em busca da eficiência (livre mercado) e de que o mercado se autorregularia, os mercados falham, sendo necessária, então, a atuação de outras instituições para regulá-los. De acordo com o autor, a competição imperfeita, a assimetria de informações e as externalidades contradizem a teoria neoclássica estática de mercado eficiente. (COASE, 1937). Ainda, os custos da empresa não se resumem a custos de produção, existindo também os custos de transação, os quais podem ser exemplificados pelos custos da criação dos contratos, negociação e obtenção de informação.

Williamson (1975), a partir do trabalho de Coase (1937), analisou o ambiente econômico e suas diferentes estruturas de governança: mercados (contratação externa de atividades), hierarquias (utilização de sua própria estrutura para realizar as atividades) ou estruturas mistas. O autor ainda indicou que as variáveis do ambiente (incerteza e complexidade) e as variáveis do comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo) seriam os aspectos fundamentais envolvidos nos custos de transação. De acordo com Barretto (2002), as empresas organizariam suas atividades conforme a alternativa que apresentasse o custo de transação mais favorável, e a escolha das atividades dependeria dos atributos (frequência, especificidade e incerteza) das transações.

A teoria da Internalização analisa os custos de transação em negócios internacionais, pois as falhas de mercado levariam as empresas multinacionais a escolher determinado modo de entrada no país estrangeiro em que desejasse negociar seus produtos. De acordo com Buckley e Casson (1976), o efeito localização explicaria onde seriam realizadas as operações de produção, já o efeito propriedade determinaria a questão do controle das atividades.

Dunning (1980; 1988) formula o Paradigma Eclético da Produção a partir dos estudos sobre os custos de transação e da teoria de internalização de mercados para explicar a motivação da internacionalização. Segundo o autor, a empresa decidirá seu ingresso no mercado internacional a partir dos seguintes elementos:

- I. Avaliação de seus ativos e capacidades da organização, o que o autor denomina como propriedade, que pode ter caráter estrutural ou pela administração de seus recursos;
- II. Vantagens provenientes da localização de seus empreendimentos, o que o autor denomina localização, que determinaria a posição geográfica onde ocorreria a produção; e
- III. Capacidade de absorver ativos e transferi-los ou não para outros países, que o autor denomina como internalização, que avalia a possibilidade de transferir ativos além das fronteiras nacionais.

Logo, para o autor, a produção no exterior seria decorrente da análise criteriosa desses três elementos: Propriedade, Localização e Internalização (PLI ou OLI, do original *Ownership, Location and Internalization*). (DUNNING, 1980, 1988). Em 1997, Dunning incluiu no Paradigma Eclético de Produção alguns elementos relacionados com a globalização dos mercados, tais como alianças estratégicas e networks, que alterariam a dinâmica da vantagem propriedade, uma vez que as empresas atuariam em rede. Ainda, avaliava a ação das autoridades nacionais ao influenciar na formação de centros de excelência, o que já remete ao papel das instituições no desenvolvimento econômico. (BARRETTO, 2002).

Anos depois, Dunning e Lundan (2008) examinaram a incorporação da dimensão institucional no Paradigma OLI como um determinante do comportamento das multinacionais e seus efeitos nos países de origem e hospedeiros. Além disso, analisaram como as atitudes e ações das multinacionais afetariam o conteúdo e o significado dessas instituições ao longo do tempo. Os autores afirmam que a teoria de custos de transação pode ser utilizada para explicar o que pode ser internalizado e de que forma, mas, para elucidar o crescimento dinâmico das empresas, é necessário analisar a dependência de trajetória de recursos e as capacidades específicas das empresas.

Em continuidade à revisão do Paradigma, Dunning e Lundan (2010) incluem as capacidades dinâmicas associadas ao contexto institucional. Segundo os autores, as empresas multinacionais exercem um papel fundamental ao gerar inovação institucional combinada com capacidades local que podem ser transferidas para outros locais.

2.2.2 Abordagem Comportamental

A perspectiva comportamental de negócios internacionais, assim como a Visão Baseada em Recursos, apresenta em seu desenvolvimento influência dos estudos de Penrose (1959), em que o crescimento da firma estaria ligado à sua aquisição de conhecimento, por meio da experiência coletiva da empresa, e influência do trabalho de Cyert e March (1963), na questão dos limites da racionalidade e da aprendizagem organizacional. (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Os primeiros estudos dessa linha de pesquisa surgiram na Escandinávia, mais precisamente na Escola de Uppsala (Suécia), local que, posteriormente, se tornou referência de estudos em negócios internacionais. Sune Carlson criou um grupo de pesquisa para compreender o processo de internacionalização das empresas suecas, uma vez que ele acreditava que as empresas exportavam ou investiam no exterior quase sem conhecimentos sobre mercados externos, além de terem alto grau de incerteza das operações. (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000; FORSGREN, 2002). Em 1975, Johanson e Wiedersheim-Paul fizeram uma análise do processo de internacionalização de empresas suecas (composto por quatro casos) e concluíram que a internacionalização seria consequência de uma série de decisões incrementais da empresa. Para os autores, os maiores obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos, que poderia ser reduzida por meio da aprendizagem sobre mercados externos e operações.

Os autores propuseram um processo de internacionalização em quatro estágios:

- I. exportação não-regular;
- II. exportação via representantes;
- III. estabelecimento de subsidiária de vendas; e
- IV. produção e manufatura no local.

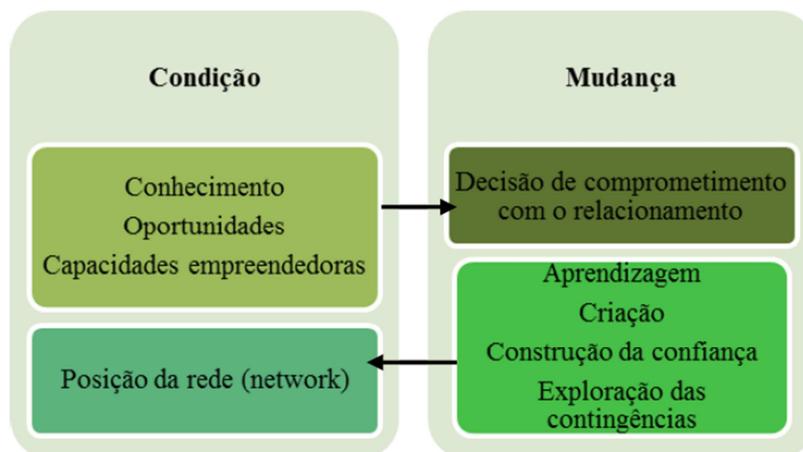
Os estágios envolvem diferentes níveis de comprometimento de recursos e de informação, o que foi denominada cadeia de estabelecimento (*establishment chain*). (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Em seguida, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo de internacionalização da firma que previa a aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre mercados externos e operações.

A partir da década de 90, os pesquisadores nórdicos começaram a perceber a importância das redes de relacionamento (*networks*) para o processo de internacionalização da

empresa. Assim, a experiência internacional poderia advir de empresas conectadas na rede, e não somente da experiência da própria empresa. (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003). De acordo com Johanson e Vahlne (2003), por meio da rede, as empresas podem aprender com as demais empresas envolvidas na rede sobre as necessidades, recursos, estratégias e contextos de negócios internacionais.

Em função das críticas recebidas ao longo das últimas décadas, aliadas às mudanças das práticas comerciais e avanços tecnológicos, Johanson e Vahlne (2009) fazem uma releitura do modelo dos processos de internacionalização, enfatizando a importância das redes de relacionamento. Dentre as principais mudanças no modelo, destacam-se: (i) extensão do conceito de conhecimento para necessidades, capacidades e estratégias; (ii) a importância da posição dos atores na rede; (iii) alteração do conceito atividades atuais para aprendizagem, criação e construção da confiança. (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Por fim, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) dão continuidade na releitura apresentada em 2009 e incluem o elemento empreendedorismo no modelo, por meio dos elementos “capacidades empreendedoras” e “exploração das contingências”.

Figura 7: Internacionalização como um processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010, p. 365, tradução nossa).

A seguir, são analisadas as estratégias de entrada em mercados externos que envolvem o processo de internacionalização de empresa, apresentando autores que complementam os estágios de envolvimento desenvolvidos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e que também incluem outras variáveis além de comprometimento de recursos na decisão de ingressar no mercado externo.

2.3 Estratégia de Entrada em Mercados Externos

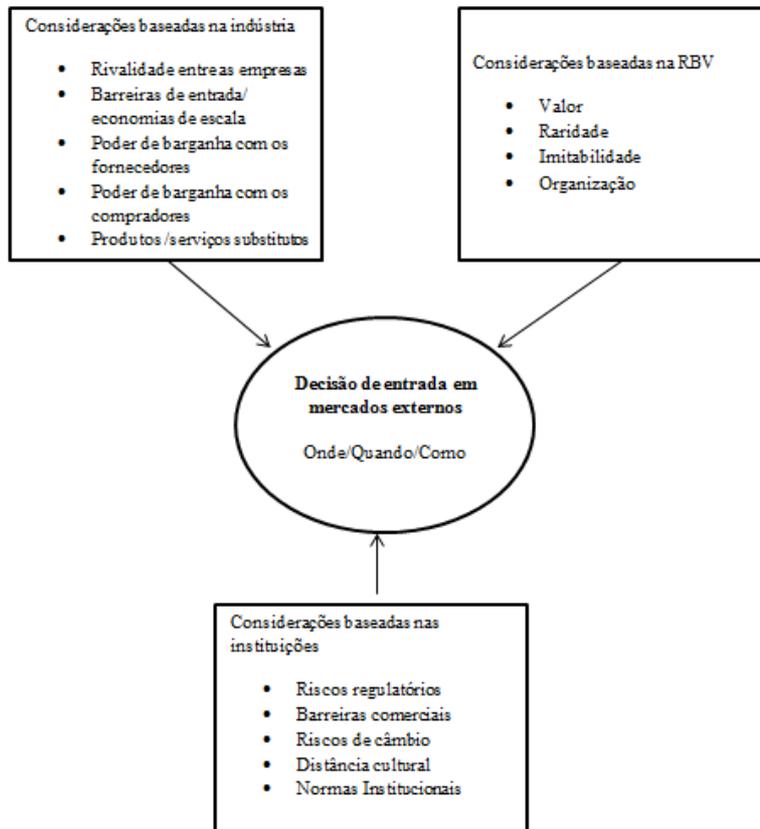
Segundo Cavusgil, Knight e Rieberger (2008) a estratégia no contexto internacional é um plano do posicionamento da empresa diante dos competidores e a configuração de atividades capazes de gerar valor numa escala global. Isso pode ocorrer por meio da alocação de recursos escassos em nível mundial, desenvolvimento de parcerias globais, criação de escala global de produção e participação em diversos mercados.

Para Cavusgil, Ghauri e Agarwal (2003), a maior diferença nas transações entre o contexto nacional e internacional é que as operações internacionais ocorrem em mais de um país e em ambientes mercadológicos distintos, o que amplia a complexidade dessas operações. Para o autor, o termo ambiente inclui: estrutura de mercado, forças econômico-político-legais, canais de distribuição, características culturais e sociais. Esses elementos são bastante dinâmicos e mutáveis. Logo, as empresas devem analisá-los constantemente a fim de reduzir a incerteza sobre variáveis incontroláveis no mercado externo, como restrições comerciais, regras governamentais, infraestrutura e cultura. O principal desafio do gestor está em moldar as variáveis controláveis, ou seja, seu *marketing mix* (produto, praça, preço e promoção) em função das variáveis incontroláveis do ambiente externo. (CAVUSGIL; GHAURI; AGARWAL, 2003).

Ao decidir ingressar no mercado internacional, os empresários devem estar cientes de uma série de decisões que deverão ser tomadas, as quais envolverão considerações estratégicas em função do local (onde), tempo (quando) e modo de entrada (como) (PENG, 2009). Segundo Osland, Taylor e Zou (2001), uma vez decidido entrar ou expandir a atuação em mercados estrangeiros, a empresa deverá determinar a sua estrutura de operação no local, chamado de arranjo institucional.

Considerando que o mercado externo apresenta um ambiente institucional diferente do país de origem, bem como que as características da indústria no exterior podem proporcionar diferentes níveis de competição e possíveis barreiras de entrada para empresas estrangeiras, torna-se necessário analisar o potencial de entrada em cada mercado alvo. Peng (2009) desenvolve um modelo integrador que visa a apresentar as principais considerações em cada um dos elementos do tripé estratégico para o ingresso no mercado externo:

Figura 8: Modelo de entrada em mercados externos



Fonte: Peng (2009, p.34, tradução nossa).

Percebe-se que considerações acerca da indústria são compostas pelos mesmos elementos da análise proposta por Porter (2004) no Modelo das Cinco Forças, previamente trabalhado neste estudo. Já as considerações baseadas nos recursos, ou RBV, são focadas nos elementos de vantagem competitiva sustentável, desenvolvido por Barney (1991). No entanto, a análise das capacidades organizacionais da firma para o processo de internacionalização também foi indicada por Cavusgil, Ghauri e Agarwal (2003, p.51, tradução nossa):

sempre que uma empresa decide internacionalizar o seu negócio, ela deve reavaliar as suas capacidades ou pontos fortes e fracos para tentar encontrar um ajuste entre as suas capacidades e o processo de internacionalização. Isto pode envolver uma avaliação dos recursos das empresas, tecnologia, processos e produtos ou serviços que a empresa pretende vender a partir da perspectiva do mercado-alvo estrangeiro.

O autor reconhece que apenas identificar as capacidades da empresa pode não ser o suficiente para o processo de internacionalização, sendo necessárias adaptações conforme a regulamentação e a cultura do país alvo.

Em relação às considerações acerca das instituições, há grandes riscos associados ao país-alvo em termos regulatórios, de barreiras comerciais explícitas (tarifárias, não tarifárias e necessidade de conteúdo local), e de restrição a determinados modos de entrada. Ainda, os riscos cambiais e a distância cultural também poderão afetar os negócios da empresa no exterior. (PENG, 2009).

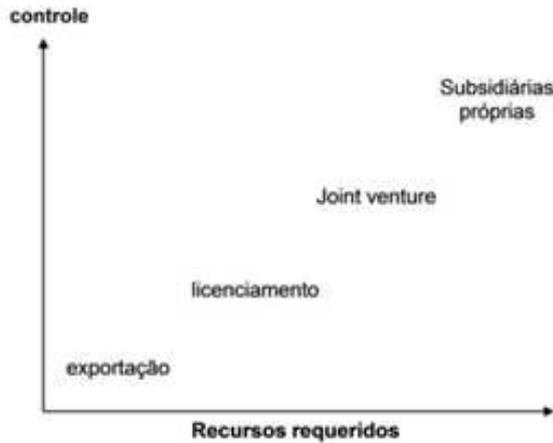
Após a análise dos elementos Indústria, Recursos e Intuições, as empresas poderão ter mais clareza na determinação dos modos de entrada nos mercados externos de interesse. Root (1994) afirma que as estratégias de entrada estão associadas a cinco grandes decisões:

- I. Escolha do produto/mercado alvo;
- II. Objetivos e metas para o mercado alvo;
- III. Escolha do modo de entrada para penetrar este mercado;
- IV. Plano de marketing para penetrar este mercado e
- V. Sistema de controle para monitorar o desempenho.

De acordo com o autor, os modos de entrada podem ser classificados em: exportação, modos contratuais (licenciamento e franquias) e modos de investimento (*joint ventures* e subsidiárias). Osland, Taylor e Zou (2001) afirmam que os modos de entrada serão determinados conforme a necessidade de recursos disponíveis, o controle desejado nas operações e o nível de risco tecnológico envolvido. As figuras abaixo apresentarão as características de cada alternativa conforme estas variáveis.

A figura 9 demonstra a evolução dos recursos requeridos da exportação para o estabelecimento de uma subsidiária, em que são necessários investimentos elevados de capital e recursos humanos. Embora os recursos sejam importantes para a definição do modo de entrada, ele não é o único aspecto a ser considerado. Percebe-se também a elevação do controle dessas operações pela empresa nos diferentes modos de entrada. Segundo os autores, o controle é a habilidade da empresa para influenciar as decisões relativas às operações em mercados externos.

Figura 9: Características-chave das alternativas de modo de entrada: recursos e controle



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p. 155, tradução nossa).

Garrido, Vieira, Slongo e Larentis (2009) desenvolveram um quadro comparativo dos diferentes modos de entrada em mercados internacionais. Os autores categorizaram os modos de entrada conforme a sua complexidade, avaliando o nível de controle, necessidade de recursos/investimentos e transferência de tecnologia, elementos que foram previamente estudados por Osland, Taylor e Zou (2001).

Quadro 5: Comparação dos modos de entrada em mercados internacionais

Modos de Entrada em Mercado Internacionais		
Baixa Complexidade	Alta Complexidade	
Exportação Direta e Exportação Indireta.	Franquias, Licenciamentos e Contratos de Produção.	Joint Ventures; Divisões no Exterior e Aquisições.
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional.	Grande controle sobre as atividades de marketing internacional.	Total controle sobre as atividades de marketing internacional.
Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta).
Maior dificuldade para acesso e seleção de informações.	Bom acesso a informações.	Maior acesso a informações.
Menor necessidade de recursos e investimentos.	Média necessidade de investimentos e recursos.	Grande necessidade de investimentos e recursos.
Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Pouco contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo.	Médio contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo.	Elevado contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo.
Menor risco na operação.	Médio risco na operação.	Maior risco na operação.

Fonte: Adaptado de Garrido et al. (2009, p.324).

No entanto, os autores ainda consideraram a necessidade do uso de intermediários no processo de internacionalização, além do acesso à informação, do contato com o cliente, concorrente e dos riscos da operação em si. (GARRIDO et al., 2009). Pode-se perceber que as categorias analisadas possuem sinergia com o tripé estratégico, pois abordam elementos da indústria, da organização e de seu ambiente externo.

A fim de analisar as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas, além dos modos de entrada selecionados para atuar internacionalmente, este estudo considera também:

- I. Recursos e capacidades organizacionais desenvolvidos para atender as atividades com o mercado externo;
- II. Os graus de controle e envolvimento (utilização de intermediários e contato com o cliente) da empresa nas operações internacionais;
- III. O processo de aprendizagem e os conhecimentos adquiridos pela participação em redes (networks) e pelo próprio processo de internacionalização, e
- IV. As adaptações de produtos/serviços em função de regras formais e informais (cultura).

A seguir, apresenta-se um quadro teórico que sintetiza os conteúdos trabalhados ao longo do capítulo 2. Ainda, desenvolve-se uma proposta de modelo teórico com base na literatura em questão.

2.4 Proposições de Modelo e Quadro Teórico

Tendo em vista que o foco de pesquisa deste trabalho são as estratégias de internacionalização, propõe-se aproximar os modelos teóricos previamente apresentados (HOLLINGSWORTH, 2000; PENG, 2002; PENG; WANG; JIANG, 2008; PORTER, 1990). Assim, busca-se compreender a relação das capacidades organizacionais (por meio da análise dos recursos e capacidades dinâmicas), das indústrias de apoio, das instituições governamentais e da associação de classe, além da influência do acaso na configuração das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras (figura 9).

O modelo apresentado compila as principais contribuições dos autores e reforça a relação entre as variáveis (indicando sua origem teórica) no desenvolvimento e reformulação

Por capacidades organizacionais, são considerados recursos e capacidades dinâmicas da empresa. Já por estratégia, o foco deste estudo é na internacionalização de empresas, ancorado pelas teorias de internacionalização. No entanto, também serão analisadas a estrutura e a rivalidade entre os concorrentes para a iniciativa de atuar internacionalmente. Por Instituições, são avaliadas instituições governamentais em nível federal, estadual e municipal no fomento da internacionalização de empresas, além da associação de classe da indústria em questão, representando os arranjos institucionais. O papel do *cluster* na determinação da estratégia é avaliado pelas indústrias de apoio. Já a influência do acaso pode ser avaliada em casos inesperados que alteraram o contexto econômico do país e vieram a refletir na estratégia da empresa.

A fim de auxiliar na avaliação empírica dos elementos do modelo, desenvolveu-se um instrumento de pesquisa (quadro 6), com categorias de análise relativas a cada um dos elementos propostos no modelo. Salienta-se que não é a intenção deste estudo desenvolver tipologias acerca de estratégia, mas otimizar uma futura coleta de dados e determinar parâmetros de avaliação e comparação entre empresas brasileiras.

Quadro 6: Influência da Indústria, Capacidades Organizacionais e Instituições nas Estratégias de Internacionalização

Elemento do tripé	Categoria de Análise	Componentes	Referencial Teórico
Indústria	Indústrias de apoio	Relacionamento com fornecedores; Redes de relacionamento (business networks); Benefício da concentração geográfica.	Porter (1980; 1981; 1990; 1991); Barney e Hesterly (1999); Peng (2009); Gao et al. (2010) Cavusgil et al. (2008); Dunning (1980;1988); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977; 2003;2009;2010); Root (1994);
	Estrutura e Rivalidade das Empresas	Estrutura da empresa; Rivalidade entre os concorrentes.	
	Acaso	Instabilidade da indústria Acordos Econômicos; Modificações significativas nos mercados financeiros; Decisões políticas de governos estrangeiros.	
Capacidades Organizacionais	Recursos	Humanos (mão de obra e gestão); Tangíveis (Infraestrutura e tecnologia); Intangíveis (Conhecimento e Cultura).	Wernerfelt (1984); Rumelt (1984); Barney (1991); Teece et al. (1997); Barney et al. (2011); Peng (2001); Teece, Pisano e Schuen (2007); Dunning; Lundan (2010); Easterby-Smith; Lyles; Peteraf (2009).
	Capacidades Dinâmicas	Aprendizagem; Alocação de recursos; Habilidade da empresa em criar novos produtos ou serviços; Habilidade de ampliar e/ou reestruturar suas atividades. Processos organizacionais; Trajetória.	
Instituições	Instituições Governamentais	Incentivos Fiscais; Risco da taxa de câmbio; Políticas de fomento à exportação; Linhas de crédito para exportação; Barreiras de entrada aos produtos estrangeiros.	Scott (1995); North (1990); Peng (1996; 2001;2002); Hollingsworth (2000);Hoskisson et al. (2000); Peng, Wang e Jiang (2008); Peng et al. (2009); Gao et al. (2010); Dunning e Lundan (2008).
	Arranjo Institucional	Papel dos sindicatos; Influência das Associações de Classe.	
	Internacionalização de empresas	Modos de entrada em mercados externos; Grau de envolvimento internacional; Processo de aprendizagem e conhecimento em internacionalização;	Coase (1937); Dunning (1980; 1988); Johanson e Vahlne (1977; 1990; 2003; 2009; 2010); Root (1994); Osland, Taylor e Zou (2001).

Fonte: Elaborado pela autora.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

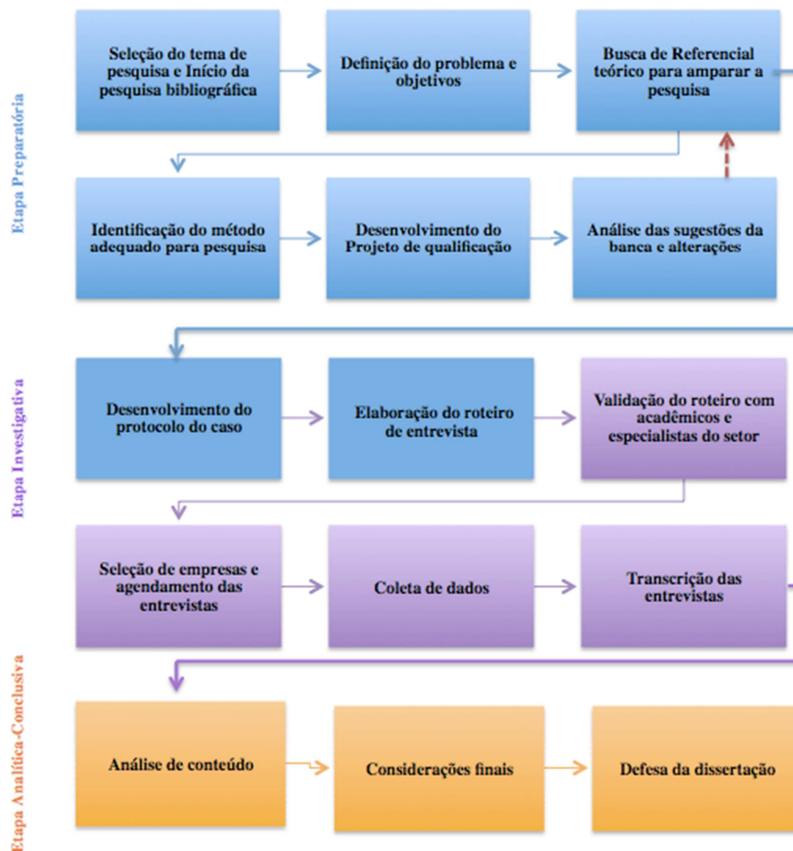
Esta seção apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa. São definidos o método, participantes, técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Estratégia de Pesquisa – Delineamento Geral

A essência da pesquisa qualitativa está na escolha adequada dos métodos e teorias oportunas. Envolve as reflexões dos pesquisadores acerca de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento e na variedade de abordagens e métodos. A subjetividade do entrevistador, bem como daqueles que estão sendo estudados, faz parte da pesquisa. (FLICK, 2004).

A proposta para a consecução deste estudo dividiu-se em três grandes etapas: uma preparatória, seguida da etapa investigativa e finalizando com a analítica-conclusiva. (MALHOTRA, 2004). Destaca-se que o fluxo de trabalho apresentado abaixo (ver figura 10) não é rigorosamente linear: uma vez que a pesquisa é de natureza qualitativa, as etapas podem ocorrer concomitantemente, e a pesquisadora tem a liberdade de retornar e reavaliar o que já foi feito durante toda a pesquisa. (FLICK, 2004).

Figura 11: Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, salienta-se que se optou por apresentar o fluxo de trabalho a fim de mostrar as diretrizes seguidas pela pesquisadora no decorrer do seu estudo.

3.2 Etapas Preparatória e Investigativa

Esta etapa visava a identificar os problemas e objetivos da pesquisa. Para isso, iniciou-se uma pesquisa em base de dados de artigos, internacionais, dissertações e teses acerca de estratégias de internacionalização. Selecionou-se o tripé estratégico criado por Mike Peng (2008) como elemento-chave de análise e aprofundou-se a leitura de referencial teórico que sustentasse este tema. Buscou-se a compreensão do problema a ser estudado e a formulação de um modelo teórico preliminar da relação os três pilares da estratégia (perspectivas da indústria, recursos e instituições) na internacionalização de empresas. Ainda, identificou-se o método de pesquisa adequado e o perfil de empresas que poderiam compor a pesquisa.

Realizou-se um projeto de qualificação a fim de apresentar a pesquisa aos professores seniores do programa de pós-graduação e buscar sugestões de melhoria ao trabalho. Em seguida, revisou-se o referencial teórico de acordo com as indicações da banca e partiu-se para o desenvolvimento do protocolo do caso. O uso do protocolo do caso auxilia na validade do constructo e confiabilidade⁹. Dubé e Paré (2003) indicam a realização de um protocolo composto pela teoria utilizada para sustentar o estudo, assim como o plano de coleta de dados e os procedimentos operacionais do campo. Por fim, elaborou-se o roteiro de entrevista para as empresas participantes da pesquisa, com base no referencial estudado.

A etapa investigativa iniciou com a validação do roteiro de entrevistas com dois acadêmicos (I.G e E.K), sendo um deles o orientador desta pesquisa, ambos com experiência no setor calçadista e negócios internacionais, além de dois empresários (L.T e T.M), que possuem mais de 40 anos de experiência de trabalho na indústria calçadista. Salienta-se que as empresas onde estes empresários trabalham não compõem as empresas do estudo de caso. Utilizou-se apenas de suas experiências neste segmento para a compreensão dos elementos pesquisados. A validação não alterou significativamente o roteiro inicial, apenas reduzindo alguns elementos teóricos de investigação. Assim, foi possível selecionar as empresas participantes e iniciar o processo de agendamento de entrevistas. O processo de validação foi importante ao indicar a necessidade de conversar com instituições atuantes no processo de internacionalização da indústria calçadista, como a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). Assim, buscou-se incluir na pesquisa diferentes instituições que, de alguma forma, pudessem influenciar a atuação das empresas exportadoras.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, com o apoio de um roteiro semiestruturado (composto por três blocos, correspondentes a cada um dos elementos do tripé estratégico)¹⁰, com empresas calçadistas exportadoras e instituições federais, estaduais e associação de classe para compreender, porém os questionamentos não ficaram restritos apenas ao roteiro. Nota-se que, para as instituições especificamente, o roteiro sofreu reduções nos critérios associados à indústria e às capacidades organizacionais. Flick (2004) destaca que o uso de um roteiro de entrevistas é capaz de aumentar a comparabilidade dos casos, uma vez que a entrevista é estruturada em função do guia.

A escolha das empresas deu-se por conveniência, com base nos contatos pessoais da pesquisadora e seu orientador. Levou-se em consideração a experiência das empresas no

⁹ Protocolo do caso disponível no Apêndice A

¹⁰ Roteiros de entrevistas disponíveis nos Apêndices B e C

mercado internacional, tanto no quesito tempo como intensidade de atuação no mercado externo. Para a seleção das instituições, avaliou-se a interação destes organismos com as empresas calçadistas e sua possível influência na atuação destas para com o mercado externo. Seguindo os níveis institucionais estabelecidos por Hollingsworth (2000), optou-se em selecionar instituições formais (nível federal e estadual) e arranjos institucionais (associação de classe).

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados é uma etapa fundamental da etapa investigativa, pois é a forma de obtenção dos dados primários e secundários da pesquisa. Em relação à técnica utilizada neste trabalho, acredita-se que a mais indicada seja o estudo de caso para poder realizar um exame mais extenso do fenômeno. (YIN, 2001). De acordo com Eisenhardt (1989), estudos de caso são recomendados quando o foco está na compreensão da dinâmica em que se apresentam situações únicas, mas que podem ser investigadas por meio de casos únicos ou de diferentes níveis. Uma vez que este estudo buscou compreender as estratégias de internacionalização de empresas calçadistas brasileiras, um estudo de caso incorporado exemplificando diferentes regiões do país poderá ser bem compreendido por meio desta técnica. De acordo com Gibbs (2009) nos estudos de caso costumam surgir a preocupação com o ideográfico, que enfatiza não apenas as singularidades de cada caso, mas também a natureza holística do contexto.

O emprego de mais de um método de coleta de dados é indicado por Yin (2001), e, por meio do protocolo do caso, buscou-se analisar as possibilidades. A escolha dos participantes da pesquisa também considera um diretor/gestor da empresa relacionado ao processo de internacionalização. Em relação às instituições, buscou-se um colaborador que conhecesse a atuação internacional da indústria calçadista.

A coleta ocorreu por meio de entrevistas individuais em vez de entrevistas em grupo, já que o interesse estava na compreensão das experiências individuais de cada entrevistado e em evitar que eles se sentissem pressionados a fornecer respostas-padrão. (GASKELL, 2000). Conforme o quadro abaixo, foram realizadas 12 entrevistas com executivos de empresas calçadistas e colaboradores de diferentes instituições. O período de entrevistas ocorreu entre 07/11/2012 e 11/01/2013. O tempo alocado para cada entrevista variou entre 33 minutos e 1 hora e 26 minutos, conforme conhecimento do entrevistado sobre o tema e sua disponibilidade

para a entrevista. Optou-se por informar apenas as iniciais de cada um dos entrevistados, a fim de manter parcialmente sua privacidade.

Quadro 7: Lista dos entrevistados

Entrevistado	Empresa	Cargo	Dia	Duração
E.S	Grupo Priority	Diretor de marca	07/11/2012	1:07:00
F.P	Grupo Paquetá	Gerente de exportação	12/11/2012	1:00:00
A.G	Grendene	Gerente de exportação	13/11/2012	53:22
M.L	APEX	Coordenador da Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva	16/11/2012	45:37
G.G	Grendene	Gerente de exportações	27/11/2012	1:08:00
C.K	ABICALÇADOS	Coordenador de Projetos ABICALÇADOS/ Brazilian Footwear	28/11/2012	1:26:00
A.K	Bibi	Diretora de Exportação	29/11/2012	36:03
J.S	Grupo Priority	Gerente de marcas	30/11/2012	58:08
A.M	Bibi	Gerente de Vendas	13/12/2012	36:17
G.L	FIERGS/CIN	Gerente da Unidade de Atendimento Apex-Brasil no RS	19/12/2012	57:30
S.F	SDPI	Diretora de Promoção de Negócios	09/01/2013	38:56
M.C.L	BADESUL	Diretor Presidente	11/01/2013	33:54

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as entrevistas foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas integralmente para poder auxiliar na análise dos dados. Conforme Gibbs (2009, pg. 28) “A transcrição, especialmente de entrevistas, envolve a mudança de meio e isso introduz questões de precisão, fidelidade e interpretação”. Tendo em vista que a transcrição foi realizada por terceiros, o autor sugere que o pesquisador retorne para as gravações a fim de verificar suas interpretações com base na transcrição antes de iniciar sua análise.

Durante as entrevistas foram realizadas notas de campo, com base no discurso do entrevistado, sintetizando os pontos mais importantes das entrevistas, além das observações da pesquisadora em relação à postura e/ou discurso do entrevistado. Segundo Gibbs (2009, pg. 46), “as notas de campo são, em parte, notas mentais e podem ser produzidas enquanto ainda se está em campo ou imediatamente após sair dele, para registrar palavras, frases ou ações fundamentais de pessoas em investigação”. Para o autor, as notas de campo não precisam ser estruturadas ou padronizadas, mas devem conter a interpretação do evento. Embora sejam associadas à pesquisa etnográfica, as notas de campo podem auxiliar pesquisadores que utilizam como fonte de pesquisa as entrevistas. Este estudo não seguiu padrões no desenvolvimento de notas de campo, mas criou documentos separados para cada

entrevista (criados no mesmo dia, após a entrevista) iniciando pela identificação do entrevistado, local e hora da entrevista.

Ainda, foram solicitados aos entrevistados materiais institucionais que possam vir a complementar os dados fornecidos na entrevista, além de informações disponibilizadas nos sítios eletrônicos das empresas e associações de classe, a fim de triangular os dados secundários com as entrevistas. A triangulação dos dados permite realizar análises mais cuidadosas, uma vez que há diferentes fontes de informação e auxilia a validar a pesquisa. (DUBÉ; PARÉ, 2003)

3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados inicia a terceira fase da pesquisa, etapa analítica-conclusiva. Ela foi feita com base na análise do conteúdo. Portanto, todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas no intuito de compor um *corpus* a ser organizado ao final da coleta de dados. De acordo com Bardin (2011, p. 48), a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativo às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Logo, o conteúdo deste estudo foi composto pelo *corpus* obtido pela transcrição das entrevistas (representando 11h38 min de gravação que geraram 261 laudas), que esteve sujeito à inferência de conhecimento relativo por meio da interpretação. Bardin (2011) apresenta algumas etapas para o desenvolvimento deste procedimento:

- I. Pré-análise – em que foram definidos os objetivos, hipóteses, definição da unidade de análise, construção do “corpus”, preparação do material (transcrições, etc.) e a realização da leitura “flutuante” do material;
- II. Exploração do material – em que se estabeleceu a categorização do conteúdo;

- III. Tratamento dos resultados, inferências, conclusões – que pode ocasionar a utilização de estatística descritiva para apresentação do conteúdo, síntese dos resultados e a elaboração das conclusões finais da análise dos dados.

Em relação à exploração do material, Bauer e Gaskell (2000) indicam a construção de um quadro de categorias que tenha sinergia com as categorias teóricas. Em consonância, Gibbs (2009, pg.67) afirma que “as categorias ou conceitos que os códigos representam podem vir da literatura de pesquisa, de estudos anteriores e de tópicos de roteiro de entrevistas”. Portanto, neste estudo, as categorias estão relacionadas com os elementos indústria, capacidades organizacionais e ambientes institucionais direcionados ao mercado externo (quadro 8).

Quadro 8: Categorias de análise

Elemento do tripé estratégico	Categoria de Análise
Indústria	Indústrias de apoio
	Estrutura e Rivalidade das Empresas
	Acaso
Capacidades Organizacionais	Recursos
	Capacidades Dinâmicas
Instituições	Instituições Governamentais
	Arranjo Institucional

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Bardin (2011), as categorias precisam atender os seguintes critérios:

- I. Homogêneas: não misturar conceitos;
- II. Exaustivas: devem esgotar a totalidade do texto;
- III. Adequadas ou pertinentes: adaptadas ao conteúdo e objetivo do estudo
- IV. Exclusivas: um mesmo elemento do conteúdo não deve ser classificado aleatoriamente em duas ou mais categorias diferentes.

A categorização foi seletiva, pois se elaborou a categoria essencial (elementos do tripé estratégico) em torno das qual as outras categorias desenvolvidas foram agrupadas e integradas. Flick (2004) destaca que esta técnica é utilizada quando “o pesquisador quer oferecer um panorama geral descritivo da história e do caso” (pg.194).

Para Bardin (2011), o grande objetivo da análise de conteúdo é obter o máximo de informação com o máximo de pertinência, assim evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre a realidade que não apenas a da mensagem.

Para estruturar a análise dos dados, acredita-se que a forma adequada de apresentação seja por meio da contextualização do setor, seguida da descrição das empresas participantes do estudo, com base no discurso dos entrevistados e utilização de dados secundários (publicações, jornais e revistas eletrônicas). Por último, foi feita uma análise geral dos dados, contemplando todas as empresas estudadas, tendo como base as categorias de análise previamente estabelecidas. Optou-se por esse viés de análise, uma vez que o foco está na compreensão dos elementos da indústria, recursos e capacidades da organização e instituições contribuam para a formulação/reconfiguração das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas.

4 A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA

A indústria calçadista foi selecionada para este estudo devido ao estágio de maturidade em que este setor se encontra, o número de empresas que o constitui (mais de oito mil fábricas) e de funcionários empregados, bem como a sua representatividade ao longo dos polos produtivos do país. A análise da estratégia de internacionalização das empresas que compõem este segmento por meio do tripé estratégico é relevante para a compreensão de como os elementos da indústria (comuns a todas as empresas), os recursos internos da organização e benefícios providos pelo governo influenciam a formulação de sua estratégia no mercado externo.

4.1 Principais fatos da história e do desenvolvimento da produção de calçados no Brasil

A manufatura de calçados é uma produção tradicional na indústria brasileira. Tem sua origem no estado do Rio Grande do Sul, desenvolvida a partir da colonização alemã na região do Vale do Rio dos Sinos, em 1824. A atividade ocorreu em função da abundância de matéria-prima na região, o couro, e da capacidade de produção dos imigrantes alemães. (COSTA; PASSOS, 2004).

O Panorama Setorial - O Mercado de Calçados (2000) destaca que, no início do século XX, ocorreu um grande impulso na indústria de calçados com a instalação de uma fábrica britânica de botas e sapatos em São Paulo, em 1904, seguida de diversas fábricas no Rio de Janeiro (principal centro da indústria naquela época). Em 1913, a produção brasileira de calçados atendia 97,3% da demanda local.

Já a atuação no mercado externo iniciou em 1960, quando um grupo de empresários do Vale dos Sinos viajou aos Estados Unidos, liderados por Bruno Petry, na tentativa de conhecer este mercado. A viagem teve suporte do governador do Rio Grande do Sul, Leonel Brizola, por meio do fornecimento das passagens aéreas. (SCHEMES; PRODANOV; THON; MARTINS, 2005). Após esta missão, os empresários se reuniram e criaram uma empresa de Estudo de Exportação, nomeando um profissional experiente para realizar viagens aos Estados Unidos e Europa. A primeira exportação que se tem registro ocorreu em 1965 pela Haas Ribeiro para uma loja inglesa, mas, somente em 1968, houve o primeiro grande

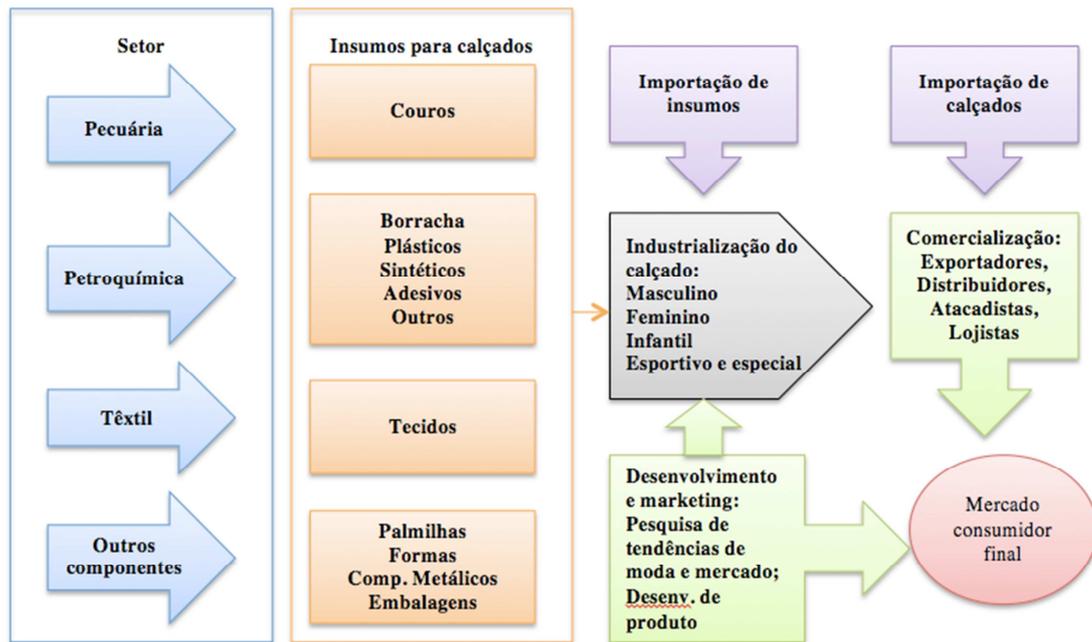
embarque para os Estados Unidos, com as sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer, como resultado dos contatos realizados pelos empresários no país. Na época, as empresas contatavam intermediários (compradores internacionais) para vender seus produtos ao exterior. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS - ABICALÇADOS, 2012; SCHEMES et al., 2005).

De acordo com Costa (2004), apesar de já ocorrerem exportações aos países próximos ao Brasil, na década de 60, houve um deslocamento da produção de calçados dos países desenvolvidos para outros de custos de produção mais baratos, como o Brasil e a Coreia do Sul, proporcionando a entrada de tecnologia e modernização da produção brasileira de calçados. Neste período, houve uma maior liberalização comercial e integração econômica entre os países, que facilitou a transferência da produção para países em desenvolvimento, onde havia mão de obra mais barata e custo baixo de produção. (COSTA, 2002). O Ministro da Fazenda Delfim Neto (1969-1974) buscou a ampliação da exportação de produtos manufaturados, fornecendo uma série de incentivos para as indústrias da época, dentre elas o calçado (entrevista E.K)

Schemes et al. (2005) destacam o ano de 1969 como elemento-chave para compreender as exportações de calçados brasileiros, pois as maiores empresas do setor precisaram investir em inovações tecnológicas, empreendedorismo e uma nova concepção de mercado para atender a demanda externa.

Independente do tipo de calçado (feminino, masculino ou infantil), o processo produtivo pode ser dividido em cinco fases: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Apesar da possibilidade de automação em algumas destas fases de produção, o setor calçadista é característico pela mão de obra intensiva, justificando o caráter “nômade” desta atividade. Ainda, estas fases são independentes e podem ocorrer em locais distintos. (COSTA, 2002). O que altera significativamente a dinâmica da cadeia produtiva do calçado é o material de que é feito (couro ou sintético), pois os fornecedores são diferentes. A representação abaixo auxilia na compreensão da cadeia:

Figura 12: Cadeia produtiva do calçado



Fonte: Adaptado de Froehlich, 2006 (pg. 89).

O Brasil possui domínio de todas as fases de produção e tem disponibilidade de matérias-primas diversificadas por meio do relacionamento entre os setores envolvidos na cadeia. Esses elementos proporcionam oportunidades de explorar tendências e investir em pesquisa e desenvolvimento de novos materiais e design. (FROEHLICH, 2006).

Segundo Carvalho e Rocha (1998), apesar do sucesso da indústria calçadista da década de 70, ela apresentava algumas vulnerabilidades, como a dependência de intermediários, que vendiam para grandes atacadistas, os quais possuíam toda a informação sobre o mercado externo. De acordo com Costa (2002), o mercado mundial de calçados passa por mudanças estruturais importantes a partir da década de 80, exibindo taxas modestas de crescimento, queda no emprego e introdução de materiais sintéticos e borracha em substituição ao couro. Por outro lado, o mercado brasileiro era protegido pelas políticas do governo, fazendo que não houvesse concorrência internacional para os calçados locais. (CARVALHO; ROCHA, 1998). Ainda, segundo Costa (2002), os incentivos fiscais e creditícios fornecidos pelo governo brasileiro na década de 90 alavancaram as exportações e auxiliaram as empresas brasileiras a manter competitividade do setor.

Já valorização do câmbio em 1994, com a implementação do Plano Real, gerou uma perda da competitividade da indústria calçadista no âmbito nacional e internacional. Com a abertura econômica, houve a queda de barreiras tarifárias e não tarifárias, o que permitiu a

entrada de concorrentes internacionais. (COSTA; PASSOS, 2004). As empresas brasileiras não estavam preparadas para enfrentar a concorrência com custos de mão de obra bastante inferiores. (CARVALHO; ROCHA, 1998). De acordo com o especialista em calçados E.K, cerca de 130 empresas calçadistas do Vale dos Sinos fecharam as suas portas no período de 1995-1999.

Acredita-se que tais iniciativas governamentais, associadas à mudança no cenário econômico, ocasionaram a formação de outros clusters¹¹ calçadistas em território nacional, tendo em vista os salários inferiores da região Nordeste em relação ao Sul, o apoio logístico e governamental para a participação em feiras e as condições vantajosas de financiamento automático às exportações (COSTA, 2002), além da redução/isenção de impostos e da proximidade geográfica aos mercados norte-americano e europeu. (CARVALHO; ROCHA, 1998). O especialista em calçados E.K. viu como positivo esse deslocamento das empresas para o Nordeste, pois houve uma desconcentração industrial do calçado e a formação de novos *clusters*.

Alguns fatos históricos ao longo da trajetória das empresas calçadistas tiveram maior influência na sua atuação e no seu posicionamento para com o mercado externo. Abaixo, o quadro 9 destaca os acontecimentos:

Quadro 9: Acontecimentos ao longo da trajetória da indústria calçadista voltados ao mercado externo

Década	Acontecimentos relacionados ao mercado externo	Referências
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Empresários vai aos Estados Unidos; • Primeira exportação para Inglaterra – poucos calçados; • Primeira exportação em larga escala para os Estados Unidos (sandálias franciscanas da empresa Strassburger). 	ABICALÇADOS (2012) Costa e Passos (2004), entrevista com E.K.
1970	<ul style="list-style-type: none"> • A indústria calçadista começa a produzir em massa; • Surgimento das Companhias de Exportação, que se responsabilizavam pela comercialização e controle da produção; • Governo patrocina a vinda de clientes estrangeiros à Feira Nacional de Calçados – FENAC, em Novo Hamburgo (RS). 	Schneider (2004)
1980	<ul style="list-style-type: none"> • O plástico já é utilizado como material alternativo ao couro; • Mudança dos hábitos das pessoas favorece o mercado de calçados esportivos, produzidos de material sintético. 	Costa (2002); entrevista E.K.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • A China destaca-se na produção de calçados de baixo custo; • Plano Real: desvalorização da moeda frente ao dólar; 	Costa e Passos (2004), Costa (2002), Carvalho e Rocha (1998), entrevista com E.K.

¹¹ Concentração geográfica de indústrias afins. De acordo com Porter (1990) essas aglomerações podem proporcionar “economias de aglomeração” contribuindo para eficiência coletiva do setor (FENSTERSEIFER,1995).

	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocamento de empresas para o Nordeste em busca de benefícios; • Abertura comercial: maior concorrência no Brasil. 	
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Crise financeira global atinge os maiores compradores de calçados brasileiros (Estados Unidos e Europa); • Deslocamento de empresas para América do Sul e Central. 	ABICALÇADOS (2012), entrevistas com E.K. e L.T.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • O Calçado brasileiro está presente em mais de 150 países, atingindo o volume de exportações em 2011 de US\$ 1,5 bi.; • Proteção da Argentina, que adota o sistema de licenças não automáticas para importação de calçados; • Implementação de medidas <i>antidumping</i> para o calçado vindo da China; • Valorização do design, marca, branding dos calçados. • Preocupação com a sustentabilidade – novos materiais; • Calçados produzidos de algodão e borracha natural. 	ABICALÇADOS (2012), entrevistas com E.K, A.G, E.S., A.K.

Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente existem oito estados produtores de calçados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Bahia, Paraíba e Ceará. O Rio Grande do Sul possui cerca de 2.700 empresas de calçados nos 3 polos calçadistas da região: Vale dos Sinos, Vale do Paranhana e Serra Gaúcha. Em Santa Catarina, das 450 empresas ligadas ao setor, 150 são fabricantes de calçados e 300 atuam como prestadoras de serviços. Já o estado de São Paulo concentra três importantes polos calçadistas brasileiros - Franca (calçados masculinos), Birigui (calçados infantis) e Jaú (calçados femininos) - e possui um quarto polo em formação (Santa Cruz do Rio Pardo), somando 2.371 empresas relacionadas ao setor em todo o estado. (ABICALÇADOS, 2012). Minas Gerais possui 1.374 empresas ligadas ao setor nos quatro polos produtores da região: Nova Serrana, Belo Horizonte, Uberaba e Uberlândia. Goiás tem apenas 180 empresas, mas visa a aproveitar o fornecimento de couro da região.

Na Bahia, a produção é espalhada ao longo do estado, são 66 plantas industriais, sendo 43 de calçados e 23 de componentes para calçados. A Paraíba vem se destacando anualmente com o aumento de sua produção voltada ao mercado externo, tendo o município de Campina Grande como o maior produtor nacional de sandálias sintéticas do Brasil. Por último, o Ceará é o segundo estado que mais produz calçados, composto com um setor composto por 520 empresas, nos polos de Cariri, Fortaleza e Sobral. A região destaca-se na fabricação de chinélos, sandálias e sapatos de plástico ou borracha. (ABICALÇADOS, 2012). A pulverização das regiões calçadistas pode ser comprovada pela análise das exportações por região durante o período de 2005-2012 (tabela abaixo).

Tabela 1: Exportação de Calçados por região

	2005			2006		
Estado	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)
Rio Grande do Sul	1.310.341.737	98.892.410	69,3	1.256.910.510	81.840.606	67,5
Ceará	204.843.885	38.668.652	10,8	237.865.888	45.421.898	12,8
São Paulo	238.198.536	21.784.686	12,6	231.704.488	18.018.983	11,5
Bahia	55.945.144	6.864.468	3	62.306.760	6.012.345	3,3
Paraíba	35.723.734	14.014.457	1,9	41.942.289	18.362.390	10,2
	2007			2008		
Estado	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)
Rio Grande do Sul	1.215.224.318	69.814.388	63,6	1.117.803.715	51.478.750	59,4
Ceará	2.99.880.154	51.711.507	15,7	346.273.319	57.317.293	18,4
São Paulo	201.601.311	15.990.920	10,5	185.447.797	10.828.307	9,9
Bahia	79.760.353	6.568.595	4,2	82.649.995	8.041.624	4,4
Paraíba	52.748.548	20.318.746	2,8	77.770.609	26.194.081	4,1
	2009			2010		
Estado	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)
Rio Grande do Sul	765.803.317	35.552.937	56,3	712.273.310	30.006.571	47,9
Ceará	294.329.583	49.762.745	21,6	400.552.377	63.930.306	26,9
São Paulo	118.944.958	7.327.770	8,7	130.950.695	6.881.233	8,8
Bahia	69.912.249	7.240.674	5,1	91.199.029	7.478.350	6,1
Paraíba	60.614.828	19.920.021	4,5	78.180.702	25.539.329	5,3
	2011			2012 (jan-nov)		
Estado	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)	valor (US\$)	pares (quantidade)	% participação total (US\$)
Rio Grande do Sul	577.311.686	22.586.514	44,5	346.091.708	13.795.212	34,8
Ceará	351.578.524	45.119.426	27,1	288.501.848	24.655.910	29
São Paulo	124.873.012	5.736.904	9,6	111.987.271	5.545.265	11,3
Bahia	77.967.081	7.107.024	6	71.421.098	4.564.213	7,2
Paraíba	84.548.216	23.053.494	6,5	100.330.354	26.606.548	10,1

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da ABICALÇADOS (2012).

É notável a perda da participação dos estados produtores tradicionais (Rio Grande do Sul e São Paulo) e o crescimento dos estados do Nordeste ao longo do período em questão. No entanto, apesar de a quantidade de pares exportados do Rio Grande do Sul ter caído em um terço em 2011, se comparado ao ano de 2005, o valor médio do produto é bastante superior, o que pode indicar uma mudança de posicionamento da indústria para calçados de maior valor agregado.

Costa (2002) indicava que se o Brasil adquirisse competência em qualidade, conforto, *design* e marca, o país poderia competir por produtos de maior valor agregado, característicos da Itália, Reino Unido e Alemanha. Logo, novas oportunidades poderiam surgir com a atuação em um segmento mais elevado de calçados, onde se valoriza a qualidade e *design*, uma vez que estejam aliadas com a promoção comercial diferenciada, com a utilização de marca própria. Portanto, será necessária a capacitação das empresas nestes novos atributos, como pontos de venda, distribuição e *marketing*.

O autor ainda destaca que haverá maiores preocupações dos consumidores com a preservação ambiental e políticas de sustentabilidade, além da busca pelo conforto (que envolve pesquisa e desenvolvimento na área de produção de materiais). (COSTA, 2002).

4.2 O Projeto *Brazilian Footwear* e a atuação recente das empresas no mercado externo

A partir de 2000, a ABICALÇADOS iniciou um Projeto Setorial Integrado (PSI) com a Agência Brasileira de Exportação e Investimentos (APEX Brasil), para realizar ações de promoção do calçado brasileiro no exterior. Este projeto é denominado *Brazilian Footwear* e visa a estimular o crescimento das empresas calçadistas no mercado externo, por meio da ampliação dos destinos de embarque e aumentar o valor agregado do calçado exportado. Para isso, o projeto investe no desenvolvimento de marcas próprias, *design* e imagem (ABICALÇADOS, 2012; BRAZILIAN FOOTWEAR 2012).

No intuito de auxiliar as empresas na promoção de seus produtos no exterior, o *Brazilian Footwear* proporciona serviço de inteligência comercial, por meio do desenvolvimento de estudos de mercado; organiza projetos compradores, com a vinda de potenciais compradores em feiras e eventos do setor; além disso, dá subsídios para participações em feiras internacionais. Para participar do projeto, não há grandes restrições,

basta que a empresa calçadista tenha uma marca própria de calçados e tenha interesse em atividade exportadora contínua (BRAZILIAN FOOTWEAR, 2012).

Segundo o Histórico de Comércio Exterior de Calçados 2012, produzido pela *Brazilian Footwear* (2012), a partir de 2004, as empresas calçadistas passaram a buscar maior competitividade no mercado externo por meio da diferenciação de seus produtos, uma vez que a competição com a Ásia se torna inviável, já que os custos de trabalho no Brasil são elevados e a taxa de câmbio é desfavorável.

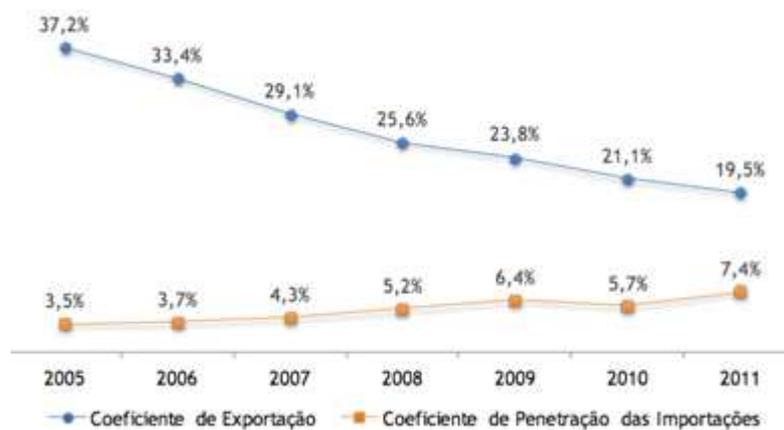
A produção de calçados no Brasil em 2011 atingiu 113 milhões de pares, representando US\$ 1,3 bilhão. Esses índices foram inferiores ao ano anterior, quando se exportou 143 milhões de pares, que significaram US\$1,49 bilhão. A exportação continuou concentrada no público feminino (56%), mas as linhas masculinas e infantis apresentaram bastante representatividade, com 21% e 20,2%, respectivamente. Os calçados de plástico e borracha significam mais de 70% do que é produzido (83 milhões de pares) no país, seguidos pelos calçados de couro (24,5 milhões) e têxtil (4 milhões). (BRAZILIAN FOOTWEAR, 2012). De acordo os dados do MDIC/SECEX (2012), o percentual da participação dos calçados produzidos em couro reduz-se ano a ano desde 2002, quando chegou a representar 71,6% do total, atingindo apenas 21,6% dos pares exportados em 2011. (BRAZILIAN FOOTWEAR, 2012).

A crise financeira ocorrida nos Estados Unidos e na Europa nos anos 2008 e 2009 ainda tem reflexos na importação de calçados, devido à desaceleração do consumo. Apesar de os Estados Unidos se manter no topo da lista de importadores de calçados, o valor transacionado vem reduzindo-se anualmente. A variação dos valores comercializados entre 2010 e 2011, demonstra uma queda de 31%. O mesmo ocorre com o Reino Unido, que historicamente era o segundo maior mercado para as empresas brasileiras atualmente está posicionado como o 3º maior destino das exportações e que apresenta uma queda de 46% dos valores comercializados. Destaca-se o crescimento do comércio com a Argentina, apesar dos embargos do governo argentino, que cresceu 17% e hoje é o segundo maior destino. Ademais, ressaltam-se as exportações para Colômbia, Chile, Angola, Bolívia, Arábia Saudita e Cuba nos últimos três anos, indicando maior pulverização de mercados. (ABICALÇADOS, 2012; BRAZILIAN FOOTWEAR, 2012).

A redução do volume exportado também pode ser justificada pelo aquecimento do mercado interno, fazendo com que as empresas destinem seus esforços para atingir a demanda local. Os coeficientes de exportação (parcela da produção total destinada ao mercado

externo)vêm reduzindo-se significativamente desde 2005, conforme a figura 12, o que indica uma atenção das empresas calçadistas ao mercado brasileiro.

Figura 13: Coeficiente de Exportação e Penetração das Importações



Fonte: Histórico de Comércio Exterior de Calçados 2002-2011 do Brazilian Footwear (2012).

Por outro lado, o coeficiente de penetração das importações mostra como o mercado interno está sendo atendido por empresas estrangeiras. Percebe-se que, mesmo com a tarifa *antidumping* aplicada à China, este coeficiente vem aumentando gradativamente desde 2005.

5 OS CASOS ESTUDADOS

Este capítulo apresenta cada um dos casos estudados separadamente. Em seguida, no capítulo 6, analisam-se as instituições entrevistadas para a pesquisa. Por fim, realiza-se uma análise dos dados em sua completude, no capítulo 7, avaliando as empresas estudadas com base no que foi abordado na literatura.

No intuito de avaliar o modelo teórico proposto para contextualizar o tripé estratégico empiricamente, foram selecionadas quatro empresas calçadistas com diferentes níveis de internacionalização (modo de entrada em mercados externos, percentual de faturamento dedicado ao comércio internacional e tipo de calçado produzido). Embora três das quatro empresas estejam localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, elas possuem grande parte de sua produção localizada nos Estados do Nordeste, caracterizando-se como indústria brasileira.

Tendo em vista o caráter exploratório deste estudo em determinar categorias de análise para cada um dos elementos do tripé (indústria, recursos e instituições), acredita-se que a análise de diferentes empresas pode contribuir para compreensão de que forma a organização desenvolve a sua estratégia de atuação no mercado externo. As empresas estudadas¹² são:

- I. Grupo Priority, que está localizado em Ivoti e é composto pelas empresas WestCoast, de calçados masculinos, de origem em 1987, e a Cravo e Canela, de calçados femininos.
- II. Grupo Paquetá, nascido em 1945, em Sapiranga, que possui um amplo mix de negócios. Salienta-se que este trabalho foi direcionado à empresa Dumond, que está no mercado desde 1992, com calçados femininos de qualidade elevada;
- III. Calçados Bibi, fundada em 1949 em Parobé, que é voltada ao público infantil.
- IV. Grendene, fundada em 1971 em Farroupilha, que comercializa calçados femininos, masculinos e infantis de plástico injetado.

¹² Destaca-se que a partir deste momento serão incluídas informações verbais obtidas por meio das entrevistas com os executivos das empresas indicadas e colaboradores das instituições estudadas. Cada uma das informações verbais apresentadas está relacionada às iniciais do entrevistado. A lista dos entrevistados está disponível na página 54, no capítulo de metodologia.

5.1 Grupo Priority

O Grupo Priority começou com produção de calçados masculinos em 1987. Naquela época, era denominado Indústrias de Calçados West Coast Ltda. A matriz está localizada em Ivoti, na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. A empresa possui duas unidades em Sobradinho e Arroio do Tigre (adquiridas em 2010 da Schmidt Irmãos Calçados) e outras três no Sergipe (Aparecida, Nossa Senhora da Glória e Salgado).

A fim de compreender a formulação das estratégias de internacionalização adotadas pela empresa, realizaram-se duas entrevistas, sendo uma delas com o diretor de marca (E.S) e com o gerente de marca (J.S), ambos com foco no mercado externo. Ainda, buscaram-se publicações sobre a empresa e materiais complementares em revistas e jornais eletrônicos.

Segundo Vasconcellos (2012), a antiga West Coast tinha a intenção de atuar no mercado externo desde o início de suas operações. A empresa tinha como foco calçados para “aventura”, como sandálias de *nylon* e botas estilo *outdoor*. (WESTCOAST, 2012). Logo nos primeiros anos, a empresa exportava por meio das companhias de exportação. A experiência prévia dos sócios em negócios internacionais auxiliou na busca pela qualidade e no serviço agregado, indica o autor.

Em função de crises cambiais na década de 90, a empresa voltou-se para o mercado interno e somente redirecionou seus esforços para o mercado externo em 2003, com o desenvolvimento de um novo produto, o *sapatênis* (forma híbrida entre sapato casual e esportivo), que buscava um nicho para os calçados masculinos. Nesse momento, surgiram oportunidades de comercialização em diversos países, de forma direta nas feiras ou por intermédio de um importador. (VASCONCELLLOS, 2012).

A produção de calçados femininos inicia-se em 2005, com a aquisição da marca Cravo & Canela. (CRAVOECANELA, 2012). Segundo J.S, os produtos da Cravo & Canela têm sido exportados desde a sua aquisição. Atualmente, o Grupo Priority exporta para 72 países, mas com níveis de envolvimento distintos, como: exportações diretas, exportação para importadores de multimarcas e distribuidores no exterior, denominados “alianças estratégicas” pelo entrevistado E.S. Salienta-se que todos os produtos comercializados levam a marca própria.

De acordo com J.S., a Argentina representa 40% das exportações do Grupo. A empresa tem um grande parceiro (que também compra outras marcas brasileiras) que possui fábrica lá. Devido às barreiras impostas pelo governo argentino, o Grupo já mandou apenas os cabedais para a montagem do produto ocorrer na Argentina, como uma forma de contornar os problemas de envio da mercadoria acabada. Hodiernamente, não fazem mais isso, pois o custo é grande e não compensa. No entanto, o entrevistado ressalta a vantagem de ter um parceiro que apoia a empresa e busca alternativas locais.

Destaca-se que os calçados femininos, por conterem um grau de complexidade maior, são produzidos integralmente na Região Sul do país. A aquisição das unidades da Schmidt Irmãos foi relevante para que a empresa pudesse garantir uma boa qualidade dos calçados, uma vez que as instalações já contavam com a infraestrutura necessária e pessoas capacitadas e antigamente terceirizavam a produção. Já as instalações do Sergipe produzem sandálias masculinas e, recentemente, sapatênis.

Conforme o Secretário de Estado do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Sergipe, o Sr. Jorge Santana (2010)¹³, a empresa se expandiu para o Sergipe em busca de incentivos fiscais, o que fortalece o polo de calçados da região. Já o entrevistado E.S relata que, além da busca da redução de custos em função dos benefícios fiscais, a empresa foi em busca de mão-de-obra. Na região onde a empresa está estabelecida (Ivoti), há carência de mão-de-obra para as linhas de produção, sendo um fator limitante para o crescimento. Em complementaridade, o entrevistado J.S aponta a questão logística do Nordeste como um elemento positivo para abastecer a região com sandálias masculinas (venda interna). Contudo, indica que essa vantagem não se confirma em relação ao mercado externo, pois os embarques são consolidados e precisa haver um volume suficiente para realizar um embarque Sul-Nordeste.

No entanto, o desenvolvimento do produto, a área comercial e o planejamento da produção continuam sendo realizados na matriz da empresa em Ivoti. Ainda, o entrevistado E.S. destaca que, embora a região Nordeste tenha evoluído bastante no suporte às empresas, o *cluster* é limitado para alguns tipos de materiais. Ele estima que 95% dos insumos utilizados pela empresa estejam na região Sul. Assim, a grande maioria dos fornecedores está no Sul, mas eles atendem às unidades do Nordeste também.

¹³ Entrevista disponível em: < <http://www.e-sergipe.com/noticias/secretario-jorge-santana-fala-sobre-a-vinda-de-mais-uma-industria-para-sergipe/>>. Acessado em 07 de janeiro de 2013.

J.S ressalta que no início das operações no Sergipe, a empresa enfrentou dificuldades em relação à qualidade dos produtos acabados. Apesar de o trabalho de migração das linhas para o Nordeste ter sido feito com calma, poucas linhas e baixa produtividade, era necessário uma padronização do que é produzido nas diferentes instalações. Houve um processo de treinamento contínuo, com a coordenação de um colaborador do Sul com bastante experiência, além do acultramento sobre a produção de calçados. De acordo com E.S, o processo produtivo é padrão, sendo necessário investir no treinamento da mão de obra.

Apesar de 82% do faturamento da empresa ser oriundo do mercado interno, a empresa está investindo na gestão de marcas e em ações comerciais em mercados específicos. Segundo E.S, a intenção da empresa hoje não é simplesmente vender calçados, mas sim desenvolver marcas. As exportações em 2012 cresceram 82% em relação ao ano anterior, e a perspectiva é dobrar esse valor em 2013.

O trabalho que vem sendo realizado pela empresa está na definição de quem é a marca e quem é o consumidor e qual é o posicionamento da empresa. A partir desses pontos, desenvolve a comunicação e a estratégia de vendas nacionais e internacionais, tendo como foco este consumidor. É uma fusão de dois recursos fundamentais para a organização: leitura de mercado (inteligência comercial) e capacidade de execução, de entrega (E.S.). Para isso, a empresa conta com profissionais qualificados na área de exportação, com capacidade de se comunicar em pelo menos dois idiomas além do Português, com vivência internacional e com sensibilidade cultural. Uma vez que o mercado internacional está baseado no relacionamento, estas são características valorizadas pela empresa (J.S).

No caso da marca Cravo & Canela, houve um processo de aprendizagem na proposta de produtos apresentados pela empresa nas últimas quatro coleções. De acordo com J.S, a empresa lançava um número 'X' de linhas e vendia apenas a metade delas. A participação em feiras auxiliou como um 'termômetro' das vendas, pois avaliam pelo que o lojista se interessou. No entanto, ele ressalta que essa medida não é padrão, pois a empresa é capaz de transmitir bem o conceito ao lojista, mas, se não for capaz de transmitir isso ao ponto de venda, o consumidor não vai entender. Portanto, é necessário um esforço de alinhamento da comunicação.

Para a criação da coleção de ambas as marcas do Grupo, eles fazem uma análise das informações coletadas. Os executivos visitam mercados externos em busca de novas tendências e tecnologias, além de inovações de produção (produto) por meio de visitas às lojas para conhecer o consumidor também. (J.S) A ideia não é copiar os produtos oferecidos,

mas sim compreender os seus atributos, questões como tipo de solado (e altura), forro e tecidos (E.S). Ainda, avaliam questões religiosas e culturais, uma vez que a empresa já enfrentou a restrição de algumas linhas de produtos no mercado árabe, em função da logomarca (a letra W), que, dependendo da fonte utilizada, parece o símbolo árabe para Alá (o Deus dos muçulmanos).

A empresa participa de ações comerciais promovidas pela entidade de classe (ABICALÇADOS), tanto no comitê de desenvolvimento de seleção de mercados-alvos do biênio, quanto na participação em feiras internacionais e projetos compradores. Para E.S, a ABICALÇADOS não consegue ter uma atuação plena em função de acomodações políticas, uma vez que a entidade precisa se aproximar dos interesses das empresas associadas. Já J.S salienta que as ações desenvolvidas pela entidade estão indo ao encontro da estratégia do Grupo Priority, que é desenvolver ações em mercados específicos com foco na marca e design, não apenas vender *private label*¹⁴.

J.S destaca a relevância da ação conjunta das empresas, ao tentar desenvolver um novo mercado e receber estudos de mercado produzidos pela APEX, e o suporte do governo federal nos países em questão. Contudo, uma das críticas ao *Brazilian Footwear* é que são feitos projetos compradores com países fora do escopo dos mercados-alvo determinados para o biênio.

E.S afirma que as linhas de crédito oferecidas para aos exportadores (ex. PROEX) são utilizadas pela empresa para auxiliar no equilíbrio das contas. No entanto, este não é o motivo principal para trabalhar no mercado externo. O câmbio não é visto como um empecilho, mas o problema surge quando há oscilações grandes num período de tempo que dificultam o planejamento. Contudo, a empresa mantém os preços acordados com o cliente, mesmo que fique no prejuízo, para não perder o cliente (J.S.).

Por fim, os entrevistados salientam que o importante é a consciência da marca e a entrega ao consumidor; onde o produto é produzido não é relevante, desde que detenha a mesma qualidade. Ele destaca que o Grupo Priority já fez testes de produção de algumas linhas na China, e os resultados foram positivos. Essa alternativa de produção é uma das opções que a empresa está considerando para manter-se competitiva, desprendendo-se do raciocínio tradicional de indústria. Seria uma nova realidade da cadeia global de valor calçadista.

¹⁴ Segundo os empresários calçadistas entrevistados, o termo *private label* está associado à produção de calçados com a marca do cliente.

5.2 Grupo Paquetá – Caso Dumond

O Grupo Paquetá nasceu em 1945, na cidade de Sapiranga, na região do Vale dos Sinos (RS). Além da indústria de calçados, também trabalha com varejo para calçados, marcas próprias, empreendimentos imobiliários e administradora de cartões de crédito. Tendo em vista que o Grupo possui um mix de negócios bastante variado, optou-se por analisar especificamente o caso da Dumond, uma das marcas da Paquetá.

Para isso, entrevistou-se o gerente de exportação das marcas femininas Dumond, Capodart e Lilly`s Closet (F.P), na sede da empresa em Parobé. De forma complementar, buscaram-se informações no sitio eletrônico do Grupo Paquetá e da Dumond, além de produções acadêmicas vinculadas ao Grupo.

O Grupo Paquetá produz diariamente cerca de 55 mil pares de calçado nas sete plantas industriais do Brasil, localizadas no Rio Grande do Sul (Teutônia), Ceará (Pentecoste, Itapajé, e Uruburetama), e Bahia (Ipirá), além de duas unidades fabris no exterior, uma na Argentina (Chivilcoy) e outra na Republica Dominicana (Santiago de los Caballeros). De acordo com o entrevistado F.P., a migração para o Nordeste teve os incentivos fiscais como elemento motivador na década de 90, mas o Nordeste, nos últimos anos, tem se destacado como um mercado consumidor com grande potencial. Já a produção no exterior (a partir de 2006), varia em função de reduzir os custos de produção e evitar a saturação das quotas de embarque (caso da Argentina) (FROEHLICH, 2006). Destaca-se que quatro unidades fabris são destinadas para os produtos de exportação, sendo 3 localizadas no Brasil (Teutônia, Pentecoste e Uruburetama) e a da Republica Dominicana (PAQUETA, 2012).

F.P. afirma que, apesar de grande parte da produção ocorrer fora da região Sul, a maioria dos fornecedores ainda está localizado no Sul, o que envolve uma logística de abastecimento ao Nordeste. Por outro lado, a mão de obra tem rotatividade baixa nas instalações do Nordeste. Para o sucesso da empresa, o entrevistado destaca a necessidade de investir em *design* aliado à gestão comercial, elementos valorizados pela Dumond.

A Dumond foi adquirida em 1997 pelo Grupo Paquetá, por sugerir um *status* de marca global. (SMANIOTTO, 2006). O objetivo do Grupo era oferecer calçados com design moderno e elegante. As coleções estão pautadas na brasilidade, qualidade *premium* e estilo; o Grupo Paquetá investiu nas lojas exclusivas desta marca para atender o público diferenciado. De acordo com Froehlich (2006), o Grupo Paquetá decidiu investir em marca própria para que

fosse reconhecida pelos clientes, além de obter conhecimento de mercado e de seus consumidores. Para isso precisou desenvolver competências como *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e *design*.

Atualmente são mais de 30 lojas no Brasil, além de lojas exclusivas no exterior pelo sistema de franquias. No exterior, a Dumond está presente em mais de 50 países por meio das boutiques. Salienta-se que a experiência do Grupo Paquetá na comercialização de produtos ao exterior iniciou-se na década de 70, mas foi a sua *expertise* em varejo que proporcionou que a marca Dumond avançasse na cadeia de valor e lançasse franquias internacionais. (DUMOND, 2012; F.P.).

Em 1999, a Dumond começou a participar de feiras internacionais na busca de clientes. A partir de 2002, montou-se um plano estratégico para comercialização no exterior, tendo como foco o mercado europeu. A venda ocorre basicamente por meio de distribuidores nos países europeus, além da América Latina. Já no Oriente Médio, a empresa faz exportação direta (FROEHLICH, 2006). Em 2008, a empresa abriu sua primeira franquia em Angola e, logo em sequência, em Dubai. Atualmente, o Oriente Médio é um mercado de grande representatividade para empresa, pois já possui 18 lojas na região (F.P.).

O projeto de franquias está ancorado numa estrutura sólida de marketing, comunicação, compras e vendas. A empresa oferece total apoio ao franqueado, desde a seleção do ponto de venda, *layout* da loja, bem como o desenvolvimento de um plano de compras com base nas características culturais de região, treinamento da equipe de vendas e capacitação das ferramentas de gestão e controle administrativo. (DUMOND, 2012). O objetivo da implementação do sistema de franquias foi o maior controle do canal de distribuição, pois a empresa quer dar a marca um posicionamento diferenciado, e ela não pode ter esta garantia nas lojas multimarcas (F.P.).

Tendo em vista que a marca está ancorada no conceito de brasilidade, poucas adaptações são feitas nos produtos em função da religião (análise do material utilizado e símbolos religiosos). Não é realizada uma coleção especial para nenhuma localidade, porque isso gera um custo extra para a empresa (F.P.).

Para atuar no mercado externo, os profissionais precisam ter formação em comércio exterior. Além disso, é necessário desenvolver a experiência em varejo, já que o foco da empresa está nos sistemas de franquia (F.P.). O entrevistado acredita que as ações da entidade de classe do setor (ABICALÇADOS) no desenvolvimento de projetos de ponto de venda são

de grande valia para as empresas calçadistas. A APEX tem auxiliado mais do que ao simplesmente dar subsídios à participação em feiras internacionais, por meio da promoção da marca Brasil. Isto é muito mais importante do que pagar parte de um *stand* na feira: é auxiliar no reconhecimento do Brasil como um produtor de moda.

A Dumond utiliza de forma bastante reduzida as linhas de crédito de exportação, por políticas internas da organização. Já o câmbio é visto como um problema se aliado à inflação do Brasil, porque historicamente a flutuação do câmbio cobria a inflação do país. No entanto, existem outros custos que geralmente não são considerados, como taxa do sindicato dos despachantes, que oneram bastante os custos (F.P).

De acordo com o entrevistado, em relação aos acordos comerciais do Brasil, a empresa não direciona seus esforços para isso. Uma vez que o nicho atendido é elevado, descontos em centavos não alteram a dinâmica das vendas. O que a empresa leva em consideração em suas negociações é a estabilidade política dos governos externos, pois foca em mercados em que possa garantir um fluxo de comércio.

5.3 Calçados Bibi

A Bibi foi fundada em 1949, na cidade de Parobé, no Vale do Paranhana (RS). Desde o início, a empresa tem como foco a produção de calçados infantis, para crianças de 0 a 12 anos de idade. (BIBI, 2012). Além da matriz em Parobé, a empresa possui uma unidade fabril em Cruz das Almas, na Bahia.

Neste caso, para compreender as estratégias de atuação da empresa, realizou-se duas entrevistas, sendo uma delas com a diretora de exportação (A.K) e a outra com o gerente de vendas (A.M). De conforma complementar, buscaram-se publicações sobre a empresa em revistas e jornais eletrônicos.

O objetivo da empresa é criar um calçado ideal para crianças e, por isso, vem investindo ao longo dos anos em pesquisa e desenvolvimento, na tentativa de encontrar os melhores materiais e formatos adequados, combinando o conforto com moda. De acordo com os dois entrevistados da empresa, os pilares que sustentam a empresa são: saúde/conforto, sustentabilidade e inovação, sem esquecer-se da diversão (A.K e A.M).

A saúde e o conforto são elementos que pautam o posicionamento da Bibi frente ao consumidor. A empresa fez estudos científicos sobre os conceitos de calçados anatômicos e desenvolveu formas e modelos trazendo aspectos importantes para os calçados infantis. Já em 2008, desenvolveu o conceito de calçado fisiológico, que contou com a ajuda de médicos e outros fornecedores na busca do que seria o melhor calçado para crianças. A ideia é trazer o caminhar natural, como se estivesse descalço, afirma a executiva A.K.

Existem grupos de inovação de produtos, onde há reuniões semestrais, com clientes, franqueados, representantes e fornecedores, para criar uma coleção nova. A equipe de pesquisa e desenvolvimento viaja para Europa e Estados Unidos, para fazer análise de tendências (A.M). Há uma metodologia de trabalho própria para confirmar as tendências internacionais e nacionais e depois se produzir o protótipo (A.K). A tecnologia Fisioflex foi patenteada pela empresa no Brasil e no exterior e existe uma exclusividade com fornecedores de produção dos componentes (como a palmilha) apenas para a Bibi (A.M). De acordo com A.M, o desenvolvimento dessa tecnologia se deu em parceria com os fornecedores, pois parte do calçado é produzida externamente.

A empresa busca uma aproximação com seus fornecedores (a maioria da região do Vale dos Sinos), já que compra lotes menores e precisa de reposição rápida. Existem políticas da empresa de avaliação de todos os fornecedores e premiação daqueles que apresentaram melhor qualidade e pontualidade do ano. Já a sustentabilidade é um pilar que está sendo trabalhado recentemente pela empresa, na parte industrial, via campanhas de cidadania nas embalagens, promovendo a conscientização de adultos e crianças sobre questões ambientais e de saúde. (BIBI, 2012).

Em 1998, houve uma migração de parte da produção para a Bahia. O principal motivo deste deslocamento foram os benefícios fiscais oferecidos, pois a empresa teve de fazer um grande investimento em formação de pessoas. Atualmente, 60% da produção da Bibi é realizada na Bahia, englobando os produtos para os quais o processo é mais simplificado. Em Parobé, produzem-se as linhas de detalhe, que envolvem mais peças e processos mais complexos, aliado ao fato de que a maioria dos fornecedores ainda está localizada no Sul.

Na unidade de Cruz das Almas (BA), foi necessário implementar a cultura calçadista, além de trabalhar o desenvolvimento de lideranças. Foi um longo processo de implementação da cultura existente na matriz, mas que é cultivado diariamente com processos de endomarketing, para reforçar os princípios, valores e missão da Bibi (A.M).

Segundo A.K., a empresa está desenvolvendo-se no posicionamento de marca, buscando a criação de lojas próprias (varejo) e franquias, tendo como foco avançar na cadeia de valor e fugir da competição por preço. Atualmente, a empresa conta com 10 lojas próprias e 43 franquias. Para o desenvolvimento das lojas, realizou-se uma pesquisa para compreender as necessidades das crianças. Assim, planejou-se um ambiente para menino, outro para meninas e um terceiro para bebês, capazes de proporcionar uma experiência diferenciada na compra de calçados. (BIBI, 2012). Essa estratégia de comercialização busca solidificar a sua marca e estar mais próximo ao consumidor (A.M).

Em relação ao mercado externo, a Bibi foca na inovação, qualidade e flexibilidade de modelos e cores na produção. Assim, a empresa está se posicionando para não competir por preço e buscando uma capacidade de reposição rápida e frequente dos seus produtos. A internacionalização ocorre somente por meio da exportação (via distribuidor e alguns mercados diretamente para o lojista), atendendo 65 países. A América Latina tem um destaque maior no volume de exportações, onde o Peru é um país que tem demonstrado grande crescimento nos últimos três anos e a Argentina trabalha com um volume bom, apesar dos entraves do governo local.

O Equador era um grande comprador, mas as regras de importação se alteraram e ficou inviável enviar produtos para lá. Já a Venezuela era um destino ainda maior que o Equador, mas o volume diminuiu bastante recentemente, e há dificuldades de recebimento do valor das exportações também.

Como a América do Sul é importante para as vendas da empresa, a Bibi realizou um encontro internacional dos importadores na fábrica em Parobé, com o objetivo de reforçar a cultura da Bibi, para que esses importadores consigam transmitir os conceitos para seus países. A entrevistada A.K acredita que essas iniciativas, além de estreitar o relacionamento com os importadores, são importantes para alinhar os conceitos e fazê-los “vestir a camiseta” da Bibi.

Em todas as exportações, os calçados são produzidos com a marca própria, sem adaptações e com a mesma coleção vendida no Brasil. Além da numeração brasileira, consta a europeia nos solados dos calçados (A.K). Para A.M., o sucesso da empresa está relacionado às pessoas que fazem parte da organização, pois todos sabem qual é o posicionamento da Bibi e garantem a qualidade da entrega do produto.

No processo produtivo, a empresa possui um programa de capacitação chamado de Fábrica de Talentos, em que se formam profissionais para as diversas fases de produção do calçado. Anualmente, formam-se 60 pessoas (30 por semestre) por meio dessa parceria com o Senai e ministrada pela Bibi. Durante o curso técnico, os aprendizes recebem um salário mínimo e, ao final, cerca de 95% das pessoas formadas são absorvidas para o quadro funcional da empresa (A.M). Salienta-se que essa iniciativa é para gerar oportunidades para a comunidade de Parobé se qualificar para trabalhar na indústria calçadista, e os profissionais tem liberdade para trabalhar em outras empresas (A.K e A.M). Segundo A.M, está previsto começar o programa Fábrica de Talentos em Cruz das Almas em 2013.

Já na área administrativa, a capacitação ocorre por cursos *in company*, com empresas de consultoria, para desenvolver habilidades gerenciais (A.M). A prioridade é formar pessoas com a cultura da Bibi para ocupar cargos de liderança na empresa. Para a equipe de exportação, os colaboradores estão aptos a se comunicar em inglês e espanhol e possuem graduação em comércio exterior. Além disso, buscam-se profissionais focados em resultados, determinados e com pró-atividade e agilidade.

A empresa participa das ações promovidas pelo *Brazilian Footwear*, como feiras. Aprecia as informações de mercado e a orientação dada para participações em feira fornecidas pela APEX. No entanto, a entrevistada A.K destaca que seria importante o governo brasileiro fazer mais acordos bilaterais, assim as negociações poderiam ser melhores para as empresas, como no caso da Venezuela (cotas de importação).

Em relação ao câmbio, a estratégia da empresa é manter o cliente, independentemente da variação ocorrida a fim de manter os parceiros no exterior. Por fim, a Bibi não utiliza nenhuma linha de crédito ou financiamento para a exportação.

5.4 Grendene

A história do grupo começou quando os fundadores iniciaram o projeto de fabricar embalagens plásticas para garrações de vinho, que originalmente eram produzidos com vime. Em 1975, a empresa começou a diversificar os materiais produzidos de plástico e começou a desenvolver componentes para calçados como solados e saltos. Três anos depois, criou a primeira sandália de plástico (Nuar) e, em 1979, desenvolveu uma coleção de sandálias tendo

como inspiração modelos utilizados por pescadores da Riviera Francesa, com a marca Melissa. (GRENDENE, 2012)

A empresa foi fundada em Farroupilha, na Serra Gaúcha, com uma matrizaria em Carlos Barbosa, também no Rio Grande do Sul. Possui unidades fabris em Fortaleza, Sobral (onde é a atual matriz e sede social da Grendene) e Crato no Ceará, além de uma unidade em Teixeira de Freiras na Bahia. (GRENDENE, 2012).

Para entender as estratégias de internacionalização da empresa, foram entrevistados dois gerentes de exportação (A.G e G.G), na unidade da empresa em Farroupilha. Buscaram-se materiais complementares no sítio eletrônico da empresa (que é bastante completo em função de o capital ser aberto e da necessidade de informar seus investidores), além de revistas e jornais eletrônicos.

O sucesso da Grendene está pautado no desenvolvimento de produtos. A criatividade é buscada por uma cultura multidisciplinar, pois a equipe contém arquitetos, economistas, estilistas e administradores, que analisam não só o mercado de calçados (*design*), mas também outras áreas que possam estimular a criatividade da empresa. Além disso, o investimento constante em tecnologia permite a capacidade de inovação e processo produtivo diferenciados, buscando o conforto, a textura e acompanhando a moda (A.G.). Em 2012, a empresa conquistou, pelo 5º ano consecutivo, o prêmio “Campeãs da Inovação” da Revista Amanhã¹⁵, sendo a primeira colocada no setor de couro e calçados e a sexta no ranking geral de empresas do Sul do Brasil.

De acordo com G.G. a experiência de trabalhar com o mercado externo desde o início das operações da empresa trouxe benefícios, pois havia auditorias externas de controle de qualidade, com a finalidade de desenvolver metodologias para promover a qualificação do produto e processos mais apurados.

A parceira com grandes designers como Jean-Paul Gautier, Alexandre Herchovich, Sommer, Cavaleira e Viviane Westwood começou na década de 80, uma vez que a missão da empresa é fazer moda democrática, isto é, traduzir tendências com preços acessíveis. (GRENDENE, 2012; A.G). Segundo A.G, o desafio das empresas calçadistas é descobrir nichos e trabalhar em cima da gestão de marcas.

¹⁵ Disponível em: <http://www.amanha.com.br/home-2/4093-amanha-apresenta-as-companhias-mais-inovadoras-do-sul> . Acessado em: 11 de janeiro de 2013.

A Grendene foi desenvolvendo, ao longo de sua trajetória, novas linhas de produtos, atendendo nichos diferentes, com posicionamentos diferentes. Em 1984, a empresa criou a linha infantil (Kids) e, desde então atua, com licenciamento de produtos das linhas Barbie e Marvel. As sandálias masculinas Rider surgiram em 1986 e tem os esportes como sua inspiração para desenvolver novos produtos. (GRENDENE, 2012).

Já em 1994, criou-se a Grendha, voltada para o público feminino, mas que, diferentemente da Melissa (que é uma linha *fashion*), alia a tecnologia e moda com preços competitivos para um público mais maduro. Em 2001, a Grendene lançou a Ipanema, com uma linha praia tropical de chinelos masculinos e femininos. Por último, em 2006, desenvolveu a linha Ilhabela para adolescentes, com base nos conceitos “atitude” e “estilo”. (GRENDENE, 2012).

Para a produção de todas as suas marcas, a empresa possui uma cadeia produtiva totalmente verticalizada, com matrizaria e fábrica de PVC e EVA. A Grendene controla desde a injeção do plástico até a fabricação final do calçado e possui hoje uma capacidade instalada de 200 milhões de pares/ano ao longo das suas unidades fabris. A parceria com fornecedores garante o desenvolvimento de novas alternativas de materiais e insumos utilizados. A empresa faz verificações constantes nas plantas dos fornecedores para verificar a qualidade. A Grendene possui hoje a mais avançada fábrica de calçados injetados do mundo e capacidade de produção e entrega superiores aos concorrentes (500 mil pares/dia). (GRENDENE, 2012; A.G.; G.G).

A migração para o Nordeste brasileiro iniciou-se em 1990 com a fábrica de Fortaleza, mas, já em 1993, a empresa abriu sua maior unidade, em Sobral, e, em 1997, a terceira unidade fabril no Ceará, na cidade de Crato. A última expansão ocorreu somente em 2007, com a instalação de uma unidade na cidade de Teixeira de Freitas, na Bahia. (GRENDENE, 2012). De acordo com A.G., a produção vai para onde existem as melhores condições. Em função dos benefícios fiscais obtidos no Nordeste, a empresa transferiu a maior parte da sua operação para essa região.

Como foi uma das primeiras empresas a se instalar no Ceará e a cidade de Sobral não contava com a infraestrutura adequada, houve muitos investimentos na construção daquela fábrica. A região possui uma vantagem logística, pois o Porto de Pecém tem uma grande frequência de embarcações, o que garante uma reposição rápida dos produtos (A.G). No entanto, esse porto era inicialmente voltado para siderurgia e precisou ser adaptado para produtos manufaturados, pois, quando a Grendene chegou à região, ela já tinha produção

suficiente para embarcar, mas não conseguia carregar o navio. Além disso, a empresa estreitou o relacionamento com os operadores logísticos da região e com funcionários da Receita Federal, para otimizar a operação e aumentar a produtividade (G.G).

Ainda, a abundância de mão de obra também foi um elemento determinante para a migração (G.G). Em 1990, já era difícil recrutar a mão de obra necessária na Serra Gaúcha. No entanto, foi necessário educar e capacitar a mão de obra nordestina, apesar de o sistema de produção ser bastante automatizado. Ao longo dos anos, instaurou-se a cultura de fábrica, com base na qual se criou uma série de processos e rotinas que as pessoas foram incorporando em suas atividades, aumentando a produtividade. Além disso, há uma baixa rotatividade de pessoas, o que garante uma produtividade maior por funcionário, em razão da experiência de trabalho (A.G.; G.G.)

A gestão profissionalizada é um diferencial quando há equipes localizadas em unidades distintas. A comunicação se dá por meio de videoconferências, e há um alinhamento geral das unidades com a estratégia da empresa. A regionalização ocorre em termos de vendas, mas a visão de longo prazo é única. A integração das equipes proporciona uma busca conjunta pela competitividade e pela constante melhoria dos processos produtivos e de gestão (A.G.)

O setor de *marketing* é bastante desenvolvido, com campanhas publicitárias com celebridades brasileiras e internacionais, divulgação em programas de televisão (*merchandise*), desfiles e eventos de moda. A marca é uma preocupação constante da empresa, pois ela deve estar associada à qualidade e *design*. Assim, registra desenhos industriais em diversos mercados e defende suas marcas por meio de processos judiciais (A.G).

Há uma preocupação com questões ambientais, por isso a empresa reutiliza todas as sobras e retalhos de PVC não utilizados ou danificados. Ainda, as tintas são removidas da água para a reutilização de ambas. A água, por exemplo, é reutilizada para a conservação da vegetação. (GRENDENE, 2012).

Em 2005, foi criada a Academia Grendene, no intuito de constituir um projeto de desenvolvimento e capacitação de pessoas. Tendo em vista que o crescimento individual dos funcionários está no escopo da empresa, há a valorização da aprendizagem. Para isso, a empresa busca identificar as competências (tanto técnicas como comportamentais) de sua equipe. A Academia Grendene é um sistema integrado de treinamento, que busca desenvolver ações de desenvolvimento de liderança, fortificando os valores e práticas da empresa. Ainda,

existe uma série de ações para a formação de Jovens Talentos para que eles possam assumir cargos de liderança no futuro. (GRENDENE, 2012; A.G; G.G)

A empresa comercializa seus produtos no mercado externo por meio de exportações diretas, por meio de distribuidores e de seus escritórios comerciais no exterior (nos Estados Unidos e Argentina), atendendo cerca de 20 mil pontos de venda. A grande maioria dos produtos é vendida com marca própria, com exceção de alguns clientes como o Walmart. (GRENDENE, 2012; G.G). Segundo A.G., a Grendene é um importante *player* global, mas não é uma empresa globalizada em termos de produção. A Grendene iniciou suas exportações em 1979 com a Melissa e hoje atende mais de 90 países com as suas diversas linhas de produto. Desde 2003, a empresa é considerada a maior exportadora de calçados do Brasil, ao se considerar o número de pares enviados. Em termos de volume de pares, a exportação representa aproximadamente 30-35% do total do produzido pela Grendene. (GRENDENE, 2012; A.G).

De acordo com G.G., a empresa busca uma tendência global dos produtos, pois a sua competitividade está na produção em escala. Existem poucos produtos desenvolvidos para mercados específicos, apenas nos casos em que aquele mercado tem uma importância significativa para o posicionamento de marca. Para ganhar escala de produção, a Grendene criou um sistema eletrônico de pedidos, em que os distribuidores do mundo inteiro têm uma janela de tempo para realizar suas ordens de compra com base nos produtos disponíveis naquele momento. Assim, a empresa envia para as fábricas um lote único para a linha de produção, composto por todos os pedidos. A fim de facilitar o trabalho dos distribuidores, a Grendene criou um calendário para cada lote de produção, além do *downloading center*, que é uma linha de comunicação com os distribuidores em que estão disponíveis todas as informações de *marketing* necessárias para eles criarem seu próprio material de promocional (material de venda). A empresa ainda envia todos os materiais de encarte para revistas e *outdoor* para os pontos de venda.

Para atuar no mercado internacional, os colaboradores precisam pelo menos estar cursando a graduação em comércio exterior, falar dois idiomas além do português e ter um perfil empreendedor e criativo. A proatividade e o alinhamento com os valores da empresa são bastante valorizados, além do entendimento de diferenças culturais e da arte de negociar (A.G.). A Grendene proporciona a capacitação interna dos profissionais pelo Programa Crescer Mais, em que são avaliados pontos de desenvolvimento de cada colaborador pelos

seus gestores. Muitas vezes, o que deve ser trabalhado não é o conhecimento, mas algum quesito comportamental.

Independente de crise cambial e econômica, a Grendene mantém seu compromisso contínuo com o mercado externo. A.G acredita que este posicionamento é benéfico para a empresa, pois passa ao cliente uma imagem de comprometimento e segurança de fornecimento. No entanto, a empresa deve buscar alternativas para manter-se competitiva, rever sua forma de trabalho no exterior (sacrificar temporariamente alguma linha de produto) e ter agilidade de transformação (gestão de baixo custo). Utiliza algumas linhas de crédito disponibilizadas no mercado, mas sempre com a avaliação do custo *versus* benefício (G.G.)

A empresa participa de algumas das ações promovidas pelo *Brazilian Footwear*, por meio da utilização dos benefícios para participação em feiras, mas os entrevistados admitem que a Grendene desenvolveu uma metodologia própria de trabalho no exterior e, por isso, não acreditam muito nas missões comerciais promovidas pela organização. No entanto, salientam que essa iniciativa é mais importante para as empresas que estão começando ou não possuem uma estrutura de trabalho com o mercado externo. A.G. ressalta que as palestras e dados setoriais (inteligência comercial) são importantes para a elaboração da estratégia interna da empresa.

G.G acredita que o governo federal tem condições de ajudar as empresas facilitando a vinda de distribuidores e importadores e fomentar a exportação. Os acordos comerciais do Brasil não são tão relevantes para a estratégia da empresa, que está fundamentada nos relacionamentos e potencial de compra dos países. A.G. destaca os benefícios do Sistema Geral de Preferências, que poderia ser explorado para que os produtos entrem em alguns mercados com tarifas vantajosas.

6 A ATUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES NO RUMO AO MERCADO EXTERNO

Durante as entrevistas com especialistas, constatou-se a necessidade de entrevistar as instituições que estariam relacionadas à internacionalização das empresas calçadistas brasileiras. Assim, selecionaram-se a APEX e a ABICALÇADOS, em função das suas ações conjuntas (*Brazilian Footwear*), mas também de suas atividades independentes.

Ainda, no decorrer das entrevistas com as empresas calçadistas, surgiram elementos relacionados à ausência da atuação da Federação das Indústrias e do Estado no apoio às empresas no processo de internacionalização. Portanto, decidiu-se complementar a análise institucional incluindo a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (*FIERGS*), a Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI-RS) e o Banco de Desenvolvimento do Sul (BADESUL). Apesar destas instituições não representarem todos os Estados da Federação, acredita-se ser oportuno destacar suas contribuições.

6.1 Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX)

A APEX foi criada em 2003 como uma agência autônoma ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Sua atuação é pautada na promoção comercial de produtos e serviços brasileiros no mercado externo, além da atração de investimentos para setores considerados estratégicos para o desenvolvimento da economia brasileira. (AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS - APEX, 2013).

Para promover a competitividade das empresas brasileiras no exterior, a instituição oferece diversos serviços, como: (i) inteligência de mercado para identificar oportunidades em diversos países; (ii) qualificação empresarial por meio de capacitações e consultorias técnicas; (iii) orientação das empresas para sua inserção internacional; (iv) promoção de negócios e imagem do Brasil e (v) atração de investimentos, por meio da melhoria da imagem do Brasil como local de investimento e busca de transferência de tecnologia. (APEX, 2013).

Por meio dos estudos sobre países, a APEX apresenta o panorama econômico e comercial e indica os setores com maiores oportunidades de negócio em cada mercado. Já os estudos setoriais são desenvolvidos especificamente para alguns setores produtivos e visam

dar suporte aos eventos promovidos ou apoiados pela agência. Os Projetos Setoriais acontecem em parceria com as Associações de Classe de cada setor. (APEX, 2013).

Os serviços de inteligência competitiva requerem uma interação com os empresários. De acordo com M.L., a indústria calçadista tem um comportamento distinto das demais indústrias brasileiras, pois as empresas já eram fundadas com o objetivo de vender para o mercado externo. Logo, o contato com os empresários é facilitado pelo seu interesse ou experiência prévia no contexto internacional.

Para M.L, a influência da Ásia na produção brasileira de calçados ocorreu em dois momentos distintos:

“nos anos 90, quando houve a migração de empresas do Rio Grande do Sul para o Nordeste como uma tentativa de se posicionar contra a concorrência chinesa no mesmo nível de preço... Já o segundo momento, nos anos 2000, onde as empresas começam a se posicionar com marca, com valor agregado, com distribuição, melhorando o produto... se posicionar fora da concorrência chinesa”.

As empresas calçadistas reestruturaram suas atividades a partir da década de 90, em função da forte concorrência asiática. Algumas optaram em não ir para o Nordeste, mas já investir em marca e posicionamento (M.L). Outras foram para o Nordeste, competiram por preço, mas, na década seguinte, viram-se obrigadas a mudar. Para o entrevistado, a capacidade de leitura de mercado dos gestores, seguida da identificação dos movimentos do mercado internacional e da estrutura produtiva da indústria, foram os elementos para a mudança de posicionamento das empresas calçadistas.

Tendo em vista que não é possível competir por preço, as empresas brasileiras devem ser competitivas em elementos da pré-produção (busca de informações sobre o mercado, pesquisa em tendências, moda e *design*), e da pós-produção (marketing, distribuição, ponto de venda e logística). Isso não quer dizer que as empresas precisem parar de produzir no Brasil, mas sim agregar valor ao calçado. Essa transformação é de longo prazo e exige mudanças internas na empresa e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, *design* e capacidade de ler o mercado (M.L).

A APEX promove a capacitação dos executivos da empresa por meio do Programa Internacionalização e Competitividade (Inter-Com), ministrado pela Fundação Dom Cabral, que busca desenvolver competências para o processo de internacionalização com planejamento estratégico e ganho de competitividade. (APEX, 2013). Segundo M.L, esse curso avança na qualificação dos empresários que atuam no mercado externo, ajudando na compreensão de elementos da pré e pós-produção.

O programa Inter-Com busca a criação de valor, por meio de cinco principais dimensões: (i) proposta de valor, em que a empresa deve transferir ou construir vantagens competitivas para atender as demandas dos mercados externos; (ii) modelo de negócios, definindo a forma de entrada adequada nos mercados; (iii) modelo organizacional, avaliação da estrutura organizacional da empresa; (iv) talentos e lideranças, focada no desenvolvimento de gestores e (v) gestão dos *stakeholders*, pautada no relacionamento com as comunidades e governos. (APEX, 2013).

Conforme M.L, a criação de valor é o foco do trabalho desenvolvido pela APEX. O próprio projeto *Brazilian Footwear*, em parceria com a ABICALÇADOS, só aceita empresas que trabalham com marca própria, visando a agregar valor no calçado exportado. O incentivo governamental deve ser voltado para melhorar a qualidade do produto e da mão de obra, e não fornecer subsídios para reduzir o preço de produção.

No entanto, para a alteração das políticas públicas, o governo deve convencer as empresas na eficácia destas medidas. Por isso, a APEX está fazendo uma análise do auxílio às empresas calçadistas no período de 2005-2011, no intuito de compreender as ações promovidas pela agência que geraram melhores resultados para as empresas no mercado externo e também o processo de aprendizagem dessas empresas ao participar de feiras ou projetos promovidos ou apoiados pela instituição (M.L).

O estudo compara as empresas participantes do programa *Brazilian Footwear*, que recebem o incentivo e exportam, com as outras empresas exportadoras que não participam das ações do projeto. A análise está sendo ancorada em 4 elementos: crescimento do valor exportado, atuação nos mercados foco, *market share* nos mercados foco e crescimento do valor agregado do produto. Essa pesquisa auxiliará também a Associação de Classe a direcionar seus esforços para as ações mais efetivas, segundo M.L.

6.2 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS)

A ABICALÇADOS foi fundada em 1983, com o objetivo de representar os interesses das indústrias de calçados e cabedais. A associação é composta por 121 empresas de todos os portes e de vários estados brasileiros. (ABICALÇADOS, 2013). Em relação ao mercado externo, a associação desenvolve uma série de iniciativas no intuito de fomentar a

internacionalização das empresas associadas, como: confecção do manual “Rumo ao mercado Internacional”, fomento de inteligência de mercado com diversos relatórios setoriais, e desenvolvimento de estatísticas com dados de exportação e importação de calçados por valor, milhares de pares e destinos.

A fim de oferecer maiores oportunidades de capacitação e expansão, a associação possui parcerias com o SEBRAE para informações de mercado, novas tecnologias e legislação, por meio do Sistema de Inteligência Competitiva da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados e Artefatos (SIC)¹⁶. Já a parceira com o Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos (IBTeC), visa a agregar alguma inovação aos produtos, seja em questões industriais, de material e de geração de patentes.

O IBTeC apoia no diagnóstico industrial, identificando possibilidades de melhoria no processo produtivo, na gestão de processos, materiais, inovação e qualidade, além de proporcionar treinamento técnico *in company* para a fabricação de calçados. (INSTITUTO BRASILEIRO DE TECNOLOGIA DO COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS - IBTEC, 2013). De acordo com C.K, existe um grupo de empresas calçadistas que desenvolve produtos com o apoio do IBTeC, buscando a evolução tecnológica para tornar o calçado tanto mais confortável quanto econômico.

O Projeto Setorial Integrado *Brazilian Footwear* é coordenado pela ABICALÇADOS. Segundo C.K., Gerente do Projeto, não há regras para uma empresa aderir ao *Brazilian Footwear*, desde que ela trabalhe com marcas próprias. Algumas atividades do projeto são diferentes para as empresas participantes, em função da sua experiência exportadora e diferentes necessidades.

O subsídio na participação das feiras internacionais é solicitado pela grande maioria das empresas participantes. O intuito dessa ação é mais que financiar parte do *stand*, mas estimular que o dinheiro economizado na estrutura pelas empresas seja redirecionado para outras ações no mercado internacional. Ainda, C.K afirma que o programa auxilia os departamentos de exportação das empresas trazendo alternativas de mercados a serem explorados, além de planejamento e estratégias de comercialização.

Segundo C.K, o maior impacto do programa é:

¹⁶ Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/12061266/industria/sebrae-e-abicalcados-lancam-sistema-de-inteligencia/> Acessado em 18 de janeiro de 2013.

“fazer com que uma quantidade menor de empresas desista da exportação, porque existe um apoio financeiro, um apoio de serviços, uma inteligência para a exportação, indicando, muitas vezes, o mercado do futuro”.

Uma vez que o mercado interno é hoje um dos maiores consumidores de calçados do mundo, muitas empresas destinam seus esforços apenas para o Brasil, não mantendo uma relação constante de fornecimento para o mercado externo. Sabe-se que o mercado externo é mais complexo, envolve distâncias culturais e geográficas, e as empresas aos poucos deixaram de investir ou não ampliaram seus investimentos nele, pois o consumo local compensa essa desistência.

Em relação ao mercado de trabalho, C.K. ressalta que há uma escassez de mão de obra para produção de calçados na região Sul, mas abundância de mão de obra qualificada, o que contribui para fortes mudanças na dinâmica calçadista. Contudo, percebe que há investimentos nos polos produtores do Sudeste e Nordeste do Brasil na capacitação de profissionais em várias áreas, mas o suporte à capacitação está vinculado à filosofia de cada empresa calçadista.

Para o entrevistado, as empresas brasileiras hoje precisam trabalhar mais com *design* e processos de inovação. Além disso, a gestão de marcas é fundamental para agregar valor ao produto. Ele ressalta que agregar valor não necessariamente é vender o produto com um preço mais elevado, mas sim refletir em algo para o consumidor. É possível tornar o produto mais acessível, por meio na evolução nos processos.

O *Brazilian Footwear* tem patrocinado algumas ações de imagem, buscando a promoção de marcas brasileiras no exterior. O entrevistado menciona uma ação ocorrida no camarim do *MTV Awards* americano, onde as celebridades da música nos Estados Unidos tiveram contato com as marcas de calçados brasileiras e puderam divulgar as marcas do Brasil. Essa ação também visava a mostrar para as empresas calçadistas alternativas criativas de promoção, no intuito de que elas façam o mesmo tipo de divulgação dos seus produtos.

O entrevistado destaca a relevância do apoio da APEX para avaliar o projeto, a fim de corrigir algumas ações e dar ênfase em outras que tragam mais resultados para as empresas e a organização. Segundo C.K, este trabalho em parceria garante a melhor gestão dos recursos na indústria calçadista:

“a ABICALÇADOS recebe os recursos do governo, mas existe todo um aparato da APEX em orientar como utilizar esses recursos”.

O mercado internacional tem apresentado barreiras e restrições não somente para calçados, mas também aos materiais e componentes que os compõem. Essas barreiras nem sempre são negativas, pois podem representar uma melhoria para a saúde do consumidor, no caso da certificação e uso de materiais não cancerígenos. Já no caso da Argentina, há um problema na liberação das licenças de importação, que vem sendo tratado constantemente pelas autoridades dos governos brasileiro e argentino. Contudo, não se vê uma perspectiva de mudança tendo em vista os problemas econômicos enfrentados pela Argentina (C.K.).

O entrevistado ressalta que é necessária uma promoção maior dos agentes financiadores das linhas de crédito para a exportação. As empresas desconhecem muitas oportunidades, utilizando apenas as mais linhas mais conhecidas (PROEX) e de forma eventual. Por fim, destaca que o câmbio é importante para a competitividade do país. O custo Brasil é elevado, mas as empresas podem buscar alternativas para reduzi-lo. Já o câmbio é tratado na esfera do governo, podendo ser benéfico ou brutal para a indústria.

6.3 Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS)

O Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul (CIERGS) surgiu em 1930, representando empresas, associações, centros e câmaras de indústria e comércio. Posteriormente, a FIERGS foi criada em 1937 como entidade de representação sindical. As duas instituições atuam juntas, compondo o Sistema da Indústria do Rio Grande do Sul, e representam hoje 41 mil fábricas no estado. (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL - FIERGS, 2013).

O Sistema também é integrado pelo Serviço Social da Indústria (Sesi/RS); o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai/RS) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL/RS). Sob a coordenação da FIERGS, existem diferentes canais de apoio às empresas interessadas no mercado internacional:

- I. A Gerência de Relações Internacionais e de Comércio Exterior (GEREX) oferece serviços e capacitação para as empresas exportadoras e importadoras, associações comerciais e industriais e universidades.
- II. A Rede Brasileira do Centro Internacional de Negócios (CIN) foi criada pela APEX e atua para a internacionalização das empresas brasileiras, por meio de programas de

assessoria, inteligência comercial, cooperação internacional, capacitação empresarial, promoção de negócios via eventos e feiras no Brasil e exterior.

- III. O Conselho de Relações Internacionais e Comércio Exterior (CONCEX) busca identificar e discutir as oportunidades e as ameaças ao fortalecimento do comércio internacional, propondo ações estratégicas para o desenvolvimento empresarial. (FIERGS, 2013; CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DO RIO GRANDE DO SUL - CINRS, 2013).

Em 2009, o CIN do Rio Grande do Sul (CIN-RS) desenvolveu um núcleo de inteligência comercial no intuito de promover a internacionalização das empresas por meio de metodologias próprias de trabalho, com o Exporta CIN (que apoia empresas que desejam intensificar sua atuação internacional) e o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) - este em parceria com a APEX - o qual busca ampliar a competitividade das empresas e promover a cultura exportadora através de consultorias customizadas às empresas. Segundo o entrevistado, essa iniciativa buscou aproximar estrategicamente as diferentes entidades (FIERGS, CIN e APEX). Ainda, foram criadas também as Unidades de Atendimento da APEX em diversos estados do Brasil, na tentativa de facilitar o acesso das empresas à instituição. Essa integração é percebida na própria equipe. G.L é funcionário da FIERGS, mas coordena a Unidade Internacional, que tem o suporte do CIN e da APEX. Os empresários o associam como APEX e não FIERGS, apesar de toda a credibilidade desta instituição junto ao empresariado gaúcho.

Conforme G.L, a APEX realiza estudos setoriais amplos, enquanto o CIN faz pesquisas de mercados customizadas, segundo as necessidades das empresas. Existem também programas de capacitação em internacionalização (exportação, importação, operações de *drawback* e câmbio). Esses serviços de inteligência e treinamento têm um custo para o empresário. As ações do CINRS são complementares aos serviços oferecidos pela APEX, mas não houve indícios no discurso do entrevistado de uma coordenação de distintas responsabilidades e especificidade do conteúdo produzido entre as entidades.

De certa forma, os serviços oferecidos pelo CIN concorrem com o das associações de classe em relação à inteligência comercial. G.L mencionou que a procura dos empresários por capacitação em comércio exterior tem diminuído nos últimos anos; um dos motivos é o aquecimento do mercado brasileiro. No entanto, o mercado internacional proporciona um ganho em marca, qualidade e *design*, pois as empresas precisam adequar-se aos padrões internacionais. Segundo o entrevistado, as capacidades necessárias para as empresas atuarem

no mercado externo são produção, capital e planejamento de longo prazo; além dessas, precisam também designar parte do seu orçamento para desenvolvimento de exportação, pois terão de fazer viagens ao exterior, enviar amostras e se capacitar em outros idiomas.

O CINRS possui redes de cooperação internacional e convênios com a União Europeia, buscando desenvolvimento de projetos e alianças estratégicas entre as empresas (CINRS, 2013). G.L ressalta que

“essas parcerias envolvem recursos externos para ações de internacionalização de empresas brasileiras, como: rodadas de negócio, missões empresariais e de prospecção, troca de conhecimento técnico e experiência”.

Essas ações estimulam o empresário a atuar no comércio internacional, mas há aqueles que fazem a exportação sem planejamento, apenas seguindo as tendências do setor. No entanto, há outros executivos que, além de participar das atividades promovidas pela instituição, incluem essas ações em seu planejamento estratégico.

De acordo com G.L., falta informação aos empresários das linhas de crédito disponível para exportação. A FIERGS busca aproximar as instituições bancárias para os seus eventos para que os empresários sejam informados sobre as possibilidades de crédito e financiamento, mas há casos em que os próprios gerentes de banco da área internacional nas cidades do interior não têm conhecimento das linhas, o que dificulta sua promoção.

6.4 Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do Rio Grande do Sul (SDPI-RS)

A SDPI foi criada em janeiro de 2011 em função de uma mudança estrutural na política do Governo do Estado do Rio Grande do Sul em relação ao desenvolvimento econômico da região. Esta secretaria está ligada diretamente ao Gabinete do Governador do Estado do Rio Grande do Sul e tem o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social sustentável dos setores econômicos estratégicos do Estado, além de buscar a atração de investimentos. (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DO INVESTIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL - SDPIRS, 2013).

A nova política está ancorada no Sistema de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul (SDRS), que é coordenado pela SDPI, mas composta por outras entidades que dão suporte às decisões do governo, no intuito de ampliar a competitividade da economia gaúcha.

Para isso, o SDRS determina quais são os setores prioritários da economia, bem como a política tributária de incentivos fiscais e os instrumentos de apoio à exportação de produtos locais que serão fomentados. (SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SDRS, 2013).

Os bancos de fomento Banco de Desenvolvimento do Sul (BADESUL) e Banco Regional de Desenvolvimento Econômico e Social (BRDE) atuam como financiadores dos projetos de empresas e municípios gaúchos. Ainda, a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) faz parte do sistema como um articulador das diretrizes estratégicas junto ao empresariado. (SDPIRS, 2013). De acordo com S.F., a SDPI trabalha em sintonia com as outras entidades diariamente.

Em relação ao mercado internacional, a atuação da SDPI é no programa de organização e subsídios de feiras internacionais, dentro do território brasileiro. A secretaria aporta recursos para área e montagem dos *stands*, mas as empresas também precisam investir alguns recursos para participar. No caso do calçados, eles participam das feiras Couromoda e Francal anualmente, com um pavilhão de empresas gaúchas. Apesar de essas feiras possuírem um caráter internacional, o foco é o mercado doméstico. Já houve o suporte a uma feira no exterior no início dos anos 2000, mas não tem sido foco da SDPI nos últimos anos (S.F.).

Segundo a entrevistada, desde 2004, a SDPI tem parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo (ACINH) para as feiras. O SEBRAE auxilia com acompanhamento técnico, mas também aporta recursos para a parte estrutural. Já a ACINH realiza o contato com as empresas no Vale dos Sinos para captá-las aos eventos. Tendo em vista o foco do SEBRAE em micro e pequenas empresas, a maior parte das empresas que são beneficiadas pelo subsídio às feiras pertence a este porte.

O setor de couro e calçados é um dos 22 setores estratégicos do Estado e tem recebido 41,32% de toda a verba do SDPI no último triênio (2011-2013). No entanto, S.F. informa que esta é uma indústria madura que tenderá a receber auxílios menores da SDPI, uma vez que eles precisam atender outros 21 setores, muitos deles, mais carentes que o calçadista.

De acordo com a entrevistada, uma importante ação de promoção ao desenvolvimento e atração de investimentos que tem sido realizada pela SDPI são as missões comerciais com a participação do Governador do Estado. Essas missões internacionais tem o foco em empresas maiores, em que os empresários viajam junto com o Governador, com o apoio da APEX e das

câmaras de comércio dos países de destino. A SDPI prepara estudos de inteligência comercial específicos aos participantes e agendas de visitas. No ano de 2012, duas empresas calçadistas participaram da missão a Cuba, e já há inscritos para a próxima missão rumo à Israel.

S.F. destaca que essas iniciativas com a participação da figura institucional do Governador do Estado são de grande relevância em países cuja política e economia ainda estão bastante relacionadas, como Cuba, Israel e os países africanos. Elas ainda são uma ferramenta pouco conhecida pelos empresários gaúchos, mas são capazes de auxiliar na entrada aos mercados externos. O governo federal tem apoiado as missões, e, na medida do possível, as representações diplomáticas do Brasil no país de destino também interagem com os participantes.

6.5 Banco de Desenvolvimento do Sul (BADESUL)

O BADESUL busca promover o desenvolvimento do Rio Grande do Sul por meio de soluções financeiras de longo prazo. Para isso, atua em conjunto com as políticas públicas na sua formulação e no incentivo ao desenvolvimento gaúcho. Esse organismo é um aliado dos empresários que busquem financiamentos para se instalarem no Rio Grande do Sul (infraestrutura) ou capital de giro para o aumento da sua produção. (BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO SUL - BADESUL, 2013). De acordo com M.C.L., o BADESUL tem foco somente em linhas de longo prazo para estimular os projetos empresariais e de infraestrutura e desenvolvimento econômico dos municípios.

Para indústria e comércio, o BADESUL financia itens relacionados à (i) construção e ampliação estruturais (ii) instalações, móveis e utensílios, (iii) aquisição de máquinas e equipamentos nacionais novos, desde que estejam cadastrados na FINAME; (iv) aquisição de máquinas e equipamentos importados que não tenham similares nacionais e (v) capital de giro associado ao aumento da produção e puro. (BADESUL, 2013).

O BADESUL possui parcerias com as federações de indústrias, associações comerciais e sindicatos com o intuito de aproximar as entidades e fazer com que seus associados tenham acesso aos financiamentos oferecidos. Da mesma forma que atua o BNDES, o BADESUL não possui agências, tendo a área operacional concentrada em Porto Alegre. A comunicação das

possibilidades de financiamento para as empresas é realizada por meio da mídia e das parcerias com os associados (M.C.L.).

Não há projetos para microempresas, uma vez que a política do Estado redireciona as opções de microcrédito para o BANRISUL. Ainda, os financiamentos devem ser superiores a cem mil reais. Portanto, os clientes são pequenas, médias e grandes empresas que visam a criar, ampliar ou qualificar suas operações no Estado do Rio Grande do Sul.

Em relação ao setor coureiro calçadista, que é uma das especialidades do entrevistado, M.C.L afirma que o modelo de produção em escala, sem marca própria, em que o empresário desconhece o mercado e não desenvolve o produto, é insustentável. É preciso investir em marca e nichos de mercado, deixar de ser um setor meramente manufatureiro. Para isso, deve haver o domínio da cadeia de produção, e as empresas calçadistas gaúchas estão percebendo isso e mudando o seu posicionamento. Ele destaca o caso de uma empresa calçadista que buscou financiamento para modernizar seus fornecedores (aproximadamente vinte e cinco milhões de reais), na aquisição de máquinas a *laser*. Assim, a empresa está buscando ter produtos com uma qualidade superior e precisa que seus fornecedores atendam a essa necessidade.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é identificar elementos da indústria, dos recursos e das instituições que contribuem para a configuração das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas, a análise do caso foi feita com base nas categorias de análise previamente determinadas da literatura e envolve todas as empresas entrevistadas ao mesmo tempo.

Quadro 10: categorias de análise

Elemento do tripé estratégico	Categoria de Análise
Indústria	Indústrias de apoio
	Estrutura e Rivalidade das Empresas
	Acaso
Capacidades Organizacionais	Recursos
	Capacidades Dinâmicas
Instituições	Instituições Governamentais
	Arranjo Institucional

Fonte: Elaborado pela autora.

Para isso, são avaliados componentes de cada um dos elementos do tripé estratégico conforme o que foi informado pelos entrevistados durante a coleta de dados. Em seguida, o estudo apresenta, de forma compilada, os resultados e as relações encontradas entre os diferentes elementos do tripé.

7.1 Elementos da Indústria

Foi destacada por todos os entrevistados a importância do relacionamento com os fornecedores para a garantia de um produto de qualidade. No caso específico da empresa Bibi, há o desenvolvimento de produtos em conjunto com fornecedores, em busca de inovação constante do produto. Este benefício foi ressaltado por Porter (1990), informando que as indústrias de apoio auxiliam no processo de inovação e aperfeiçoamento. A Bibi realiza os testes dos produtos internamente, característica ressaltada por Porter (1990) quando há o desenvolvimento de uma solução interessante para fornecedor e empresa.

O Grupo Priority e a Bibi confirmam que a concentração geográfica, ou seja, polos produtores de calçado, é benéfica para a qualificação dos insumos e para a facilidade de comunicação com os fornecedores. Já a Dumond afirmou que a maioria dos fornecedores estão localizados no Vale dos Sinos pela qualidade do material e variedade necessárias para produção de seus calçados. Com exceção da Grendene, que possui uma matriz de produção diferenciada, com base na indústria petroquímica, e é totalmente verticalizada, as demais empresas possuem a maioria dos seus fornecedores na região Sul, mesmo que grande parte da sua produção esteja no Nordeste brasileiro, pois a disponibilidade de materiais na região Nordeste é mais restrita. Inclusive, E.S., do Grupo Priority, postula:

“o Nordeste é limitado a alguns tipos de materiais, não são todos. Então, ainda existe um custo logístico de usar o fornecimento daqui (Ivoti)”.

Ainda em relação à concentração geográfica (papel do *cluster*), não foi possível constatar no discurso dos entrevistados as oportunidades de troca de informações. Ou seja, nenhum deles destacou o benefício do capital social dos atores da indústria calçadista, como é apontado por Porter (1990). No entanto, indiretamente, percebeu-se que os empresários do setor se conhecem bem e indicaram a participação conjunta da seleção dos mercados-alvo pelo *Brazilian Footwear*, o que demonstra certa interação e troca de informações sobre o mercado. G.L., entrevistado da FIERGS, destaca que as missões comerciais e de prospecção favorecem a troca de conhecimento técnico e experiência.

As redes de relacionamento ao redor do globo favorecem a determinação dos mercados-alvo de cada uma das empresas entrevistadas. O país pode não ser tão atrativo em questão de similaridade cultural ou histórico importador, mas, com o parceiro correto, o volume de exportações pode ser relevante. O Grupo Priority está reforçando suas atividades na Rússia, em função de um parceiro na região que tem auxiliado na adaptação dos produtos para este mercado. Já a Dumond destaca que o sucesso dos produtos no Oriente Médio tem influência de um bom parceiro. A Bibi investe no relacionamento com os distribuidores na América Latina, fazendo encontros anuais na fábrica, e a Grendene tem como maiores destinos de exportação os Estados Unidos, Paraguai e Argentina, em função dos relacionamentos estabelecidos por seus fundadores. Os relacionamentos (*business networks*) podem ser analisados pela ótica industrial, por meio da condição de fatores apontados por Porter (1990), ou pela questão dos recursos, por meio da capacidade de comunicação interação dos seres humanos destacado por Grant (1995). No caso das empresas estudadas, percebe-se que a

capacidade de comunicação dos gestores foi de grande relevância para a formação do relacionamento.

Sob o contexto internacional, as redes de relacionamento são objeto de estudo de Johanson e Vahlne (1990; 2003). Para os autores nórdicos, a experiência internacional poderia advir de empresas conectadas na rede, e não somente da experiência da própria empresa. Assim, as empresas poderiam aprender com as demais empresas envolvidas na rede sobre as necessidades, recursos, estratégias e contextos de negócios internacionais. Percebe-se que a ABICALÇADOS está buscando que as empresas exportadoras do setor compartilhem suas experiências no exterior, por meio de palestras organizadas pela entidade em parceria com a APEX, que fornece os dados políticos, econômicos e sociais do mercado em questão.

A rivalidade entre os concorrentes foi abordada apenas dentro do contexto internacional pelos entrevistados, por meio da concorrência estrangeira, principalmente asiática. De acordo com Barney e Hesterly (2011), o número de empresas concorrentes e a homogeneidade dos produtos, ou seja, a estrutura da indústria, conduziriam a estratégia da empresa. Percebe-se essa conduta na mudança de posicionamento das empresas estudadas.

Apesar da busca da eficiência produtiva e alocativa na migração para o Nordeste, respondendo à pressão ativa por redução de custos (instabilidade de uma indústria intensa em mão de obra), as empresas precisaram agregar valor aos seus produtos, aumentando a qualidade do produto. (PORTER, 1990). De forma complementar, M.L., entrevistado da APEX, afirma que a qualidade do produto pode ser ampliada por meio de elementos da pré-produção, por meio da busca de informações sobre o mercado, tendências, moda e *design*, bem como elementos da pós-produção, como marketing, distribuição, ponto de venda e logística. Já para a ABICALÇADOS, a gestão de marcas é fundamental para agregar valor ao produto.

As empresas salientaram que os acordos econômicos do país não são determinantes na sua formulação estratégica, pois acreditam que o Brasil esteja travado no Mercosul. No entanto, a América Latina é o grande destino do Grupo Priority, da Grendene e da Bibi. Os entrevistados ressaltaram a importância de novos acordos bilaterais, como, por exemplo, em relação ao Chile. Já M.L, entrevistado da APEX, indica que os acordos econômicos deveriam ser encarados como uma integração contínua, um aumento de escala de produção e mercado consumidor e não como um redutor de tarifas.

A crise financeira na Europa foi apontada pelo Grupo Priority como uma forma de alterar esforços para outros mercados, que não ficaram tão expostos à crise, como a Rússia. Já

a Bibi indicou que reduziu drasticamente suas exportações por causa da crise dos anos 2008 e 2009, mas que continua trabalhando com os mesmos mercados da época, na tentativa de retomar os volumes anteriores à crise. Em função dos problemas financeiros enfrentados pela Europa, C.K. destaca que Portugal encontrou formas de reduzir seus custos e voltar a competir na produção de calçados, incluindo-se como um novo concorrente para os calçados brasileiros, corroborando a constatação de Porter (1990) de que o acaso possibilita que novas empresas se desenvolvam.

As decisões políticas de governos externos (ex. Argentina e Equador) fazem com que a empresa redefina sua forma de atuar. No caso da Dumond, o grupo optou em abrir uma unidade fabril na Argentina para fugir das cotas de exportação. Já o Grupo Priority e a Bibi estreitaram seus relacionamentos com o distribuidor local para garantir que ele consiga manter o volume de compras. O Grupo Priority chegou a ter seus produtos montados na Argentina, a fim de fugir das quotas de importação impostas pela Argentina. No entanto, essa alternativa de produção não foi viável de manter, em longo prazo, com o fornecedor. A Grendene, mesmo produzindo na Argentina com uma empresa licenciada, enfrentou alguns problemas de retenção da mercadoria no país, mas encontrou uma forma de atender melhor a demanda argentina. Dunning e Lundan (2008) afirmam que as ações das multinacionais estão sob a influência das questões institucionais tanto no país de origem, como no país hospedeiro. Por fim, para Porter (1990), essas ações de governos externos podem ser caracterizadas como acaso, pois estão fora do controle da empresa e do próprio governo do país.

Tendo em vista que os dados estão sendo analisados com base nas categorias previamente estabelecidas pela revisão da literatura e nos componentes determinados no instrumento de coleta de dados, apresentam-se abaixo, as verificações empíricas do elemento indústria:

Quadro 11: Síntese dos elementos da indústria no campo

Categoria de Análise	Componentes de análise com base na teoria	Verificação empírica			
		Priority	Dumond	Bibi	Grendene
Indústrias de apoio	Relacionamento com fornecedores;	95% dos insumos utilizados pela empresa encontram-se na região Sul. Qualidade do material.	Qualidade do material e desenvolvimento de produtos específicos.	Desenvolvimento conjunto de produtos. Inovação constante.	Cadeia verticalizada pela empresa
	Redes de relacionamento (business networks);	Forte relacionamento com distribuidores/ adaptação de produto.	Bom parceiro auxiliou expansão da marca no Oriente Médio	Encontros anuais com distribuidores da Am. Latina	Relacionamentos pessoais dos fundadores abriu mercados externos.
	Benefício da concentração geográfica.	Facilidade de comunicação com fornecedores.	Amplitude de fornecimento de produtos.	Facilidade de comunicação com fornecedores.	X
Estrutura e Rivalidade das Empresas	Estrutura da empresa;	Parte da produção no NE. Calçados femininos no RS.	Produção no RS, NE, América do Sul e Central	60% da produção no NE.	Produção total no NE. Licença de produção na Argentina.
	Rivalidade entre os concorrentes.	<i>Abordada somente no contexto internacional.</i>			
Acaso	Instabilidade da indústria;	Pressão por redução de custos e agregação de valor. Gestão de marcas	Produtos diferenciados, brasilidade, agregação de valor	Desenvolvimento tecnológico, agregação de valor	Ganho de escala, busca constante em inovação, tecnologia e processo.
	Acordos Econômicos;	Não faz diferença. Foco no mercado em si.	Não faz diferença. Foco no mercado em si.	Seria importante novos acordos, melhorar acesso aos mercados.	Não faz diferença. Foco no mercado em si. Seria interessante utilizar melhor o SGP
	Modificações significativas nos mercados financeiros;	Alterar esforços para outros mercados	X	Continua trabalhando com os mesmos mercados, tentando retomar os volumes anteriores à crise.	X
	Decisões políticas de governos estrangeiros.	baliza a política externa com o relacionamento com os importadores/distribuidores	analisam antes de negociar	baliza a política externa com o relacionamento com os importadores/distribuidores	analisam antes de negociar

Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível perceber, a coleta de dados indicou a relevância das indústrias de apoio na formação das estratégias da empresa, bem como a estrutura da empresa. Já o acaso não foi tão determinante, com exceção das decisões políticas de governos estrangeiros, que estão fora do controle da empresa e do governo, condizente com Porter (1990).

7.2 Elementos das Capacidades Organizacionais

Os recursos humanos foram elencados como o elemento mais estratégico das empresas calçadistas. É com base na capacidade de gestão e alocação dos demais recursos (tecnologia, capital e mão de obra) que a empresa é capaz de determinar sua estratégia internacional. Isto vai ao encontro do que é proposto por Grant (1995), que salienta o ser humano como cerne da mão de obra especializada, fonte do conhecimento e com capacidades interativas e motivacionais.

Todas as empresas estudadas realizam investimentos na qualificação de seus funcionários, mas as empresas Grendene e Bibi possuem programas específicos de treinamento, que envolvem a capacitação da mão de obra operacional e formação de lideranças no nível administrativo. A Grendene investiu na Academia Grendene como um projeto interno de desenvolvimento de pessoas, identificando competências técnicas e comportamentais que devem ser desenvolvidas nos seus colaboradores. No caso da Bibi, o programa Fábrica de Talentos qualifica pessoas da comunidade, que futuramente poderão fazer parte do quadro funcional da empresa. Pode-se dizer que essa atitude é proativa no intuito de formar mão de obra, mas também reflete a cultura da organização, um recurso intangível, de acordo com Grant (1995). Ainda, pode-se afirmar que, por meio da Fábrica de Talentos, a Bibi estimula a manutenção de pessoas capacitadas nos perímetros da matriz, que já apresenta carência de mão de obra para a produção.

Foi destacado pelos participantes que um dos principais elementos motivadores para a migração das empresas calçadistas ao Nordeste do país foi a abundância de mão de obra para a produção. A indústria calçadista tem como característica ser intensiva em mão de obra, mesmo com os avanços em tecnologia e automação das plantas industriais. Apesar de o volume de pessoas ser atraente, foram necessários grandes investimentos em treinamento e

também a formação na cultura calçadista, já que a maioria nunca havia trabalhado em uma fábrica anteriormente. Esse investimento reflete o proposto por Penrose (1959), em que a criação do valor está na forma como o recurso é utilizado. Para Sirmon et al. (2011), o processo de busca e configuração de ativos e de investimento neles é uma orquestração de recursos, o que envolve capacidades dinâmicas da empresa. Assim, mesmo que a abundância de mão de obra tenha sido destacada por todas as empresas entrevistadas, a forma como os gestores orquestraram seus recursos na capacitação dessa nova mão de obra variou de empresa para empresa.

O processo de migração da produção para o Nordeste foi realizado com parcimônia pela maioria das empresas entrevistadas, para manter a padronização dos produtos da organização. Levaram-se inicialmente linhas de produção com menor grau de complexidade e detalhamento (sandálias pelo Grupo Priority e calçados mais simples pela Bibi), e, aos poucos, com o aumento da capacidade de produção da mão de obra, foram se instalando linhas mais complexas. Teece, Pisano e Schuen (1997) destacam que as rotinas das empresas fazem parte dos processos organizacionais. Além disso, as culturas das empresas precisaram ser replicadas no Nordeste, para que as unidades produtivas tivessem uma uniformidade de gestão e produção. A Grendene reforça este alinhamento por meio de videoconferências constantes entre as unidades do Nordeste e Sul. Já a Bibi reforça a cultura da empresa com processos de *endomarketing*. Segundo G.G, da Grendene:

“além de muito treinamento na produção, foi necessário explicar como as pessoas deveriam se comportar dentro de uma unidade fabril. Eles (nordestinos) têm uma habilidade manual muito grande e, como o nosso produto tem muita coisa manual, isso também nos ajudou”.

A aprendizagem por meio da experimentação e integração criativa caracterizam capacidades dinâmicas da organização, segundo Ambrosini e Bowman (2009). Pode-se destacar também que as cidades não estavam preparadas para receber as empresas, havia falta de infraestrutura local e portuária, contribuindo para a transição vagarosa das empresas. Os gestores das primeiras empresas calçadistas a se instalarem no Ceará precisaram buscar e qualificar os prestadores de serviço da região, para atender as necessidades das empresas que estavam migrando para a região. Além disso, eles se reuniram para cobrar das autoridades locais melhorias nas rodovias, portos e aeroportos, para deslocar seus produtos para os mercados interno e externo (G.G).

Os recursos físicos (infraestrutura e capacidade de produção) e financeiros foram destacados pelo entrevistado da FIERGS, G.L., como importantes no processo internacional,

em que é necessário um planejamento de longo prazo. Estes ativos são evidenciados por Grant (1995) como recursos tangíveis. Em relação à tecnologia, um recurso também caracterizado como tangível, as empresas Bibi e Grendene enfatizaram sua relevância para a atuação e posicionamento. A Bibi investe constantemente em materiais inovadores que proporcionem conforto ao consumidor, como evidencia sua tecnologia Fisioflex, que possui características únicas, com registro de patente. Já a Grendene garante que a tecnologia permite a capacidade de inovação do processo produtivo na busca pelo conforto e por texturas únicas que acompanhem a moda. Além disso, o sistema de pedidos on-line desenvolvido pela empresa proporciona agilidade aos distribuidores e importadores, mas também eficiência e ganho de escala da produção pela fábrica.

Conhecimento e leitura de mercado foram destacados pelo entrevistado M.L., da APEX, como fatores determinantes no posicionamento das empresas frente ao mercado internacional. De forma complementar, o Grupo Priority destaca a inteligência comercial e a compreensão intercultural como elementos importantes para atuar no exterior, e a Grendene também ressalta a questão intercultural na arte de negociar com o estrangeiro. Já a Bibi e a Dumond indicam o conhecimento de idiomas, proatividade e agilidade como características importantes para o colaborador da área internacional da empresa. Essas características apontadas pelas empresas são consideradas recursos intangíveis por Grant (1995) e requerem a habilidade da empresa de alocá-los de forma eficiente. Instituições como APEX, FIERGS e ABICALÇADOS têm valorizado as capacidades de leitura do mercado externo e relacionamento intercultural dos gestores das empresas calçadistas. Tanto é assim que suas palestras e missões comerciais estimulam interação entre os empresários, gerando compartilhamento de experiências e informações sobre as atividades no exterior. Além disso, os eventos proporcionam aprendizagem coletiva dos participantes sobre mercados e cultura estrangeira. (G.L.; C.K).

Em geral, as empresas entrevistadas demonstraram habilidade de ampliar suas atividades, por meio de novas instalações físicas e constante investimento em novos produtos. Em alguns casos, como do Grupo Priority e da Grendene, criaram novas linhas de produção, diversificando o seu nicho de atuação para outros tipos de calçado (masculino, feminino e infantil). O Grupo Paquetá também ampliou suas atividades, desenvolvendo a estrutura completa da marca Dumond. Essas capacidades estão associadas a mudanças de rotinas e processos, destacados por Teece, Pisano e Schuen (1997).

Para produzir calçados femininos, que possuem um grau de complexidade maior que o masculino, o Grupo Priority adquiriu instalações já preparadas para o desenvolvimento desses produtos, ou seja, além da infraestrutura, adquiriu funcionários com conhecimento e experiência de produção, reduzindo consideravelmente a curva de aprendizagem. Essa estratégia contou com a habilidade da empresa em reestruturar suas atividades, sinalizando capacidades dinâmicas nos processos organizacionais voltados para a aprendizagem, como indicado por Teece (2007), Helfat et al. (2007a) e Helfat et al. (2007b).

Ainda sobre aprendizagem, a experiência em varejo do Grupo Paquetá foi importante para o projeto de franquias da Dumond. Sem este conhecimento prévio de operações de gestão e lojas, dificilmente a empresa poderia obter uma estrutura sólida de *marketing*, comunicação e vendas como o existente. A Bibi tem trabalhado na expansão da cadeia de valor por meio do varejo também. A empresa já possui diversas lojas e conta com sistema de franquias, mas atua desta forma apenas no mercado nacional. Isto reflete a habilidade da empresa ampliar suas atividades por meio de agregação de valor no pós-produção, conforme sugerido por M.L, da APEX. Já a Grendene valoriza o processo de aprendizagem que obteve por meio de clientes internacionais para qualificar seu produto, segundo G.G:

“as auditorias externas de controle de qualidade nos proporcionaram promover desenvolvimentos internos de processo, de metodologia e qualidade mais apurados”.

Em função da concorrência asiática, as empresas brasileiras começaram a investir em inovação, qualidade e marca, na tentativa de produzir calçados superiores aos concorrentes e de se manter competitivas externamente. A ênfase de todas as empresas entrevistadas está na gestão de marcas. Esse é o posicionamento que tem sido conquistado por meio da venda de produtos com marca própria pelas empresas, em decorrência do investimento em inovação e *design*. O Grupo Priority já internalizou este conceito como sua missão. A Dumond foi criada para produzir calçados com marca própria, modernos e elegantes. A Bibi só produz com marca própria e vem trabalhando os conceitos de inovação e conforto de forma integrada. Já a Grendene, apesar de ainda produzir calçados com marca do cliente (caso da Walmart), desenvolveu marcas de calçados consistentes e que vislumbram nichos diferentes. Para isso, as empresas precisaram desenvolver competências em *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, inovação e *design*. Este modelo de produção foi mencionado como necessário pelo entrevistado do BADESUL para que as empresas continuem competitivas.

O *marketing* é um setor bastante estratégico para a Grendene na comunicação de seu posicionamento diante do mercado e fortalecimento da marca. A empresa investe bastante em

com campanhas publicitárias com celebridades brasileiras e internacionais, divulgação em programas de televisão (*merchandise*) e desfiles. Além disso, tem parcerias com *designers* internacionais, o que amplia a sua reputação no Brasil e no exterior. A reputação é caracterizada por Grant (1995) como um recurso intangível.

Apesar de o discurso das empresas não explicitar a importância de suas trajetórias na formulação da estratégia, percebe-se que as ações recentes refletem experiências prévias. Por exemplo, as alternativas de ampliação da produção no Nordeste, os processos de internacionalização que iniciaram via *trader* e, com o passar do tempo, viraram exportação direta e, em alguns casos, franquias internacionais, bem como a mudança no posicionamento para marcas próprias, podem ter sido influenciadas pela trajetória da organização (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Por fim, apresenta-se abaixo, as verificações empíricas do elemento capacidades organizacionais:

Quadro 12: Síntese dos elementos das capacidades organizacionais no campo

Componentes de análise com base na teoria	Verificação empírica			
	Priority	Dumond	Bibi	Grendene
Humanos (mão de obra e gestão)	Elemento mais estratégico. Investimento na qualificação dos funcionários.	Investimento na qualificação dos funcionários.	Programas de Treinamento (Fábrica de Talentos)	Programas de Treinamento (Academia Grendene).
Tangíveis (Infraestrutura e tecnologia)	x	x	Investimentos constantes em tecnologia para inovação de produto.	Investimentos constantes em tecnologia para inovação em produto e process.o
Intangíveis (Conhecimento e Cultura)	Além do treinamento, foi necessário o acultramento das pessoas do NE.			
Aprendizagem;	Experimentação e integração gradual. Busca pela padronização dos produtos. Comprou fábrica de calçados femininos pronta para diminuir o tempo de aprendizagem.	A experiência em varejo do grupo foi essencial para o sistema de franquias.	Experimentação e integração gradual. Busca pela padronização dos produtos.	Experimentação e automação. Ganho de escala.
Alocação de recursos;	Deslocamento para NE	Deslocamento para NE, América do Sul e Central.	Deslocamento para NE	Deslocamento para NE
Habilidade da empresa em criar novos produtos ou serviço;	Adaptações conforme cultura e gosto do cliente	Estabelecimento de franquias	Melhoria de produtos	Adaptações conforme cultura e gosto do cliente
Habilidade de ampliar e/ou reestruturar suas atividades.	Ampliou portfólio de produtos	Paquetá desenvolveu uma linha completa = Dumond	Criação de lojas próprias	Ampliou portfólio de produtos, gestão de marcas com distribuidores.
Processos organizacionais;	Ênfase na gestão de marcas, design de produto.	Foco em design, conceito de brasilidade e elegância.	Inovação e conforto	Investimentos em TI e marketing.
Trajatória	Apesar das empresas não abordarem, percebe-se que a trajetória reflete nas escolhas.			

Fonte: Elaborado pela autora.

Com exceção da trajetória, todos os elementos de análise de recursos e capacidades dinâmicas foram relatados pelos entrevistados.

7.3 Elementos das Instituições

As empresas entrevistadas possuem instalações no Nordeste brasileiro. Com exceção da Grendene que transferiu sua matriz para o Ceará, as demais continuam com sede no Rio Grande do Sul. A principal razão do deslocamento da produção foram os incentivos fiscais proporcionados pelos estados da Bahia, Sergipe e Ceará. Portanto, a decisão estratégica destas empresas foi influenciada por instituições formais (NORTH, 1990), com alterações nas regras de captação de impostos pelos estados do Nordeste. Ainda, essas decisões confirmam que as instituições podem facilitar as decisões das empresas, como indicado por Hoskisson et al. (2000) e Peng (2002). É possível inferir que tenha havido um isomorfismo coercitivo do governo com o objetivo de desenvolver cidades no interior do Nordeste, refletindo o que DiMaggio e Powell (1983) apontam como homogeneidades de práticas. Já M.L., da APEX, afirma que esta migração para o Nordeste foi uma estratégia de reposicionamento contra a concorrência dos calçados de baixo custo na década de 90. A migração foi destacada como alternativa temporária por E.S., do Grupo Priority:

“nós buscamos o Nordeste como alternativa de custo. Mais cedo ou mais tarde, vai acabar isso também”.

G.L., da FIERGS, indica que a indústria calçadista mundial tem características nômades e irá para onde a mão de obra barata está localizada quando o conceito for calçado sem marca, a fase do Nordeste já passou, agora é a vez da Índia.

Pode-se dizer que o isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983) foi percebido na postura das empresas em relação às novas estruturas no Nordeste, onde estas buscaram implementar os padrões estabelecidos pelas matrizes do Sul na estrutura de produção adquirida ou criada. Esses elementos normativos de padrões, códigos de conduta e cultura empresarial foram apontados por Scott (1995). Peng (2009) também ressalta as instituições informais (normas, culturas e valores) apoiadas no pilar normativo. A necessidade de desenvolver a cultura de fábrica foi ressaltada pelos entrevistados da Grendene e Bibi. De acordo com A.M., a Bibi criou um processo de implementação da cultura do Rio Grande do

Sul para a unidade da Bahia, processo que vem sendo reforçado constantemente por programas de *endomarketing* pelos gestores da empresa.

As linhas de crédito à exportação oferecidas pelas instituições bancárias conveniadas ao governo federal são de conhecimento das empresas estudadas, mas esta opção de financiamento é avaliada de forma distinta por cada uma das organizações. A Grendene avalia os custos *versus* benefícios, enquanto a Dumond não utiliza nenhuma linha de crédito. Financeiramente, o que é de comum acordo pelos empresários é que o câmbio é um instrumento importante para a competitividade da empresa, mas o fundamental é garantir o fornecimento aos clientes, independente da flutuação da moeda. O câmbio não é visto como um empecilho, mas o problema surge quando há oscilações grandes num período de tempo que dificultam o planejamento associado à inflação existente no país (J.S; F.P)

As instituições formais, neste caso específico, composta pelos Bancos Central e instituições bancárias conveniadas ao Governo Federal, visam a facilitar a estratégia de internacionalização das empresas, oferecendo linhas de crédito para contornar as restrições do mercado financeiro e câmbio flutuante, o que condiz com o estudo de Hoskisson et al. (2000). O BADESUL informou que há recursos financeiros disponíveis para o financiamento de empresas gaúchas tanto para infraestrutura quanto para capital de giro, sendo necessário apresentar um projeto de utilização do recurso. Contudo, a ação passiva dos bancos em relação à promoção das linhas de crédito é ressaltada por G.L:

“Tem desconhecimento dos produtos do próprio banco da área internacional, tá? Por exemplo, tu vai aí nas cidades do interior. Interior tem muita empresa exportadora. Pequenas cidades têm empresas boas, exportadoras, que eles têm que acabar tendo atendimento do pessoal do banco em Porto Alegre e tal. E, só que aí é o banco atuando de forma passiva, né?”.

A falta de preparo dos próprios funcionários destas instituições acaba limitando a divulgação deste serviço nos locais onde há maior necessidade de promoção.

As empresas valorizam as iniciativas do Governo Federal de fomento à exportação por intermédio da APEX. Todos os entrevistados concordam que o subsídio na participação em feiras comerciais é relevante, mas destacam que as ações realizadas pela agência em conjunto com a entidade de classe (ABICALÇADOS) por meio do projeto *Brazilian Footwear* é o que tem impactado nas estratégias rumo ao mercado externo. A APEX auxilia no gerenciamento dos recursos do *Brazilian Footwear*, apoiando a competitividade indústria calçadista por meio da entidade de classe. Os empresários enfatizam que o fornecimento de dados do setor e de mercados específicos é importante para a análise de viabilidade de negócios internacionais. Já

os cursos de capacitação (Inter-Com) têm como objetivo ampliar as capacidades dos gestores sobre internacionalização e propor ferramentas de gestão para melhorar a competitividade internacional.

O Grupo Priority e a Grendene acreditam que os projetos compradores são importantes, desde que associados com os mercados-foco do biênio. A Grendene não participa das missões comerciais, pois acredita que não seja a melhor forma de abordar os potenciais clientes. Ainda, a Dumond destaca a relevância dos projetos de desenvolvimento de marca e de ponto de venda. O entrevistado ressalta a iniciativa da APEX em promover o Brasil como um produtor de moda, que une os setores têxtil e calçadista. Essas informações estão de acordo com Wang et al. (2012), em que o efeito da atuação governamental no processo de internacionalização das empresa varia conforme os recursos e capacidades próprios de cada organização. Peng (2002) já havia destacado as escolhas estratégicas como resultado da interação entre as instituições e organizações e ressaltou que os recursos específicos da firma seriam determinantes neste processo. Verifica-se que as empresas entrevistadas valorizaram projetos diferentes de uma mesma organização, dependendo do seu interesse e da sua qualificação para o mercado externo.

Por outro lado, as instituições FIERGS, SDPI e BADESUL percebem que mesmo com o trabalho que vem sendo realizado por seus setores de comunicação, muitas empresas desconhecem os serviços oferecidos pelas entidades e a forma como elas podem auxiliar as organizações em sua inserção internacional. De acordo com G.L :

“um número muito pequeno de empresas conhece nosso trabalho. O nosso, eu digo, FIERGS, CIN, APEX, ABICALÇADOS, seja lá o que for... Não sei se é a nossa comunicação que não chega bem nas empresas ou o empresário que não busca”.

Acredita-se que esse desconhecimento por parte das organizações também pode vir a ser considerada ausência de apoio pelas empresas, necessitando investigar futuramente o grau de conhecimento dos programas pelo empresariado.

A atuação da ABICALÇADOS é ressaltada por todas as empresas entrevistadas como de extrema relevância para a articulação com o Governo federal e Estadual, o que foi previsto por Hollingsworth (2000) em que os arranjos institucionais envolvem a coordenação de diversos atores econômicos. Apesar de o Governo Estadual do Rio Grande do Sul ter sido indicado como ausente pelas empresas entrevistadas, a FIERGS tem atuado em conjunto com a APEX em diversas iniciativas no estado. No entanto, os funcionários não são reconhecidos como pertencentes à FIERGS, mas sim à APEX no Rio Grande do Sul, pois o setor é

integrado dentro da entidade. Já o SDPI afirma ter utilizado 41,32% de sua verba no apoio à indústria calçadista, mas esse recurso é destinado principalmente à participação de duas feiras no Brasil. Acredita-se que as empresas entrevistadas não reconhecem essa iniciativa, uma vez que o foco da SDPI e SEBRAE são micro e pequenas empresas, e elas possuem entre médio e grande porte.

Por fim, os entrevistados não viram relevância dos sindicatos na atualidade nas operações das empresas, uma vez que a maioria das empresas tem uma relação amistosa com eles. Ainda, a Dumond destacou que há outros custos associados ao comércio internacional, como taxa dos despachantes, que são mais onerosas ao empresariado do que o sindicato.

A síntese das verificações empíricas encontra-se no quadro abaixo:

Quadro 13: Síntese dos elementos das instituições no campo

Componentes de análise com base na teoria	Verificação empírica			
	Priority	Dumond	Bibi	Grendene
Incentivos Fiscais;	Utilizaram de subsídios fiscais para fábricas no NE			
Risco da taxa de câmbio;	O câmbio não é visto como empecilho às negociações.			
Políticas de fomento à exportação;	Reconhecimento da importância das ações da APEX. Critica que são realizados projetos compradores fora daqueles determinados no biênio.	Valorização das iniciativas da APEX, promoção da marca Brasil, inteligência de mercado e determinação dos mercados-foco.	Aprecia as informações de mercado e a orientação dada para participações em feira fornecidas pela APEX.	Participam dos projetos da APEX por meio da utilização dos benefícios para participação em feiras. No entanto, não acreditam muito nas missões comerciais promovidas pela organização. Acham adequadas para empresas menores.
Linhas de crédito para exportação;	Utilizam	Não utilizam	Não utilizam	Utilizam
Barreiras de entrada aos produtos estrangeiros.	Antidumping ao calçado chinês			
Papel dos sindicatos;	Não percebeu-se a relevância dos sindicatos para as operações das empresas.			
Influência das Associações de Classe.	Valorização da ABICALÇADOS. Participa do comitê de desenvolvimento de seleção de mercados-alvos do biênio, quanto na participação em feiras internacionais e projetos compradores	Reconhecimento que as ações da ABICALÇADOS no desenvolvimento de projetos de ponto de venda são de grande valia.	Relata que a ABICALÇADOS fornece informação de mercado e de participação em feiras.	Ressalta que as palestras e dados setoriais (inteligência comercial) são importantes para a elaboração da estratégia interna da empresa. A ABICALÇADOS serve como grande articuladora das empresas com o governo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados apontaram a utilização de incentivos fiscais como elemento determinante da migração ao Nordeste. Já as políticas de fomento à exportação pela APEX foram bastante valorizadas, bem como o papel da Associação de Classe na interlocução do projeto *Brazilian Footwear*. O *antidumping* ao calçado chinês pode ser considerado uma barreira de entrada aos produtos estrangeiros, mas não há outras evidências neste setor que está aberto a presença de novos entrantes. (PORTER, 2004). Já a taxa de câmbio foi evidenciada como relevante para a competitividade da indústria, mas as linhas de crédito não são muito exploradas pelas empresas. Os sindicatos não foram indicados como influenciadores das estratégias das empresas nos últimos anos, segundo todas as empresas entrevistadas.

7.4 Integrando os diferentes elementos do tripé estratégico e verificando as influências na determinação das estratégias de internacionalização

Como já foi mencionado desde a introdução deste trabalho, o estudo ancorou-se no tripé estratégico desenvolvido por Mike Peng (2008). O foco de análise foram as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras, e, para compreender este fenômeno, desenvolveram-se categorias de análise para cada um dos elementos do tripé: indústria, capacidades organizacionais e instituições, com base na literatura. O modelo original indica que cada um destes elementos influencia a determinação da estratégia, mas não apresenta a possível interação entre eles.

No decorrer do estudo, percebeu-se claramente a importância de cada um dos elementos na formação da estratégia de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras. Destaca-se também que um elemento poderia refletir no desenvolvimento ou na ação de outro elemento, sugerindo a interação entre os mesmos. A integração entre os elementos proposta é representada pela figura 14, abaixo:

Figura 14: Tripé estratégico integrado



Fonte: adaptado de Peng , Wang e Jiang (2008, p.923, tradução nossa).

Durante a análise dos dados existiram fatos na história das organizações que poderiam ser explicados por diferentes elementos do tripé, dependendo da intenção do estudo. Destacam-se os seguintes:

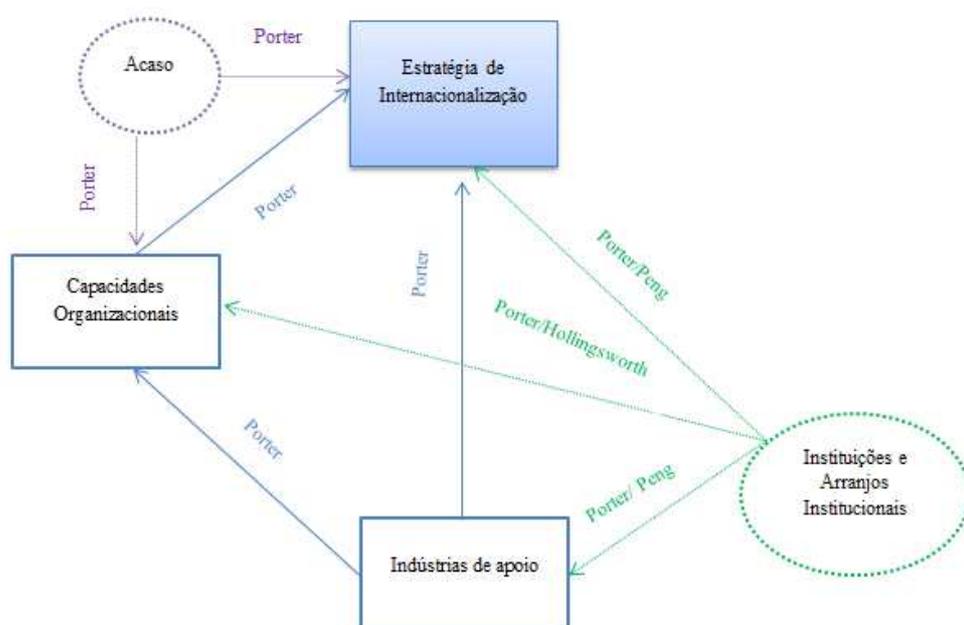
- I. As redes de relacionamento (*business networks*) podem ser avaliadas pela ótica da indústria pela visão Porteriana de condição de fatores, como interação de pessoas (recursos humanos) e até mesmo como a influência das instituições em promover o compartilhamento de informações entre os empresários;
- II. No caso da indústria calçadista, o deslocamento de produção para o Nordeste ocorreu em função dos benefícios fiscais obtidos, ou seja, elemento da questão institucional. No entanto, a carência da mão de obra no Sul do país (recurso) para a produção de calçados foi uma grande aliada para a decisão final das empresas;
- III. Houve a tentativa de replicar a cultura das empresas no Nordeste, o que pela ótica dos recursos seria as rotinas ou processos organizacionais. Já pela visão das instituições, pode-se dizer que há um isomorfismo normativo ao implementar posturas e condutas da matriz.

Assim, percebe-se que a decisão da empresa não está pautada em um único elemento (indústria, capacidades organizacionais ou instituição), mas ela é formada a partir de um conjunto de análises que envolvem simultaneamente dois ou mais elementos.

Tendo em vista que o foco deste trabalho são as decisões rumo ao mercado externo, avaliaram-se as estratégias de internacionalização das empresas estudadas, com possíveis

influências das instituições entrevistadas. Para a definição dessas estratégias, avaliaram-se os recursos e capacidades organizacionais desenvolvidos para atuar no mercado externo, os graus de controle e envolvimento da empresa nas operações internacionais, o processo de aprendizagem e se houveram adaptações de produtos/serviços em função de regras formais e informais (cultura), como indicado no capítulo de estratégias de entrada em mercados externos (2.4). No intuito de contemplar esse objetivo, utilizou-se do conceito do tripé estratégico com algumas adaptações formando o modelo teórico previamente proposto, conforme figura abaixo:

Figura 15: Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborado pela autora com base em Hollingsworth (2000), Peng (2002) e Porter (1990).

Em relação ao processo de internacionalização, as empresas estudadas possuem orientação exportadora desde a sua fundação, mas apresentam grau de envolvimento internacional distintos. Apesar da maioria das operações de internacionalização ocorrer para fora (*outward*) por meio da exportação, participação em *joint-ventures* e investimento direto no exterior, a Grendene possui licença de produção de marcas estrangeiras, o que poderia ser classificado como internacionalização para dentro (*inward*), como destacado por Welch e Luorasterinen (1988).

As empresas entrevistadas iniciaram suas atividades no exterior exportando seus produtos por meio de intermediários, mas com o passar do tempo foram aprendendo as

dinâmicas do negócio e passaram a vender diretamente aos lojistas no exterior. De acordo com Osland, Taylor e Zou, (2001), a escolha do modo de entrada em mercados externos é determinada conforme a necessidade de recursos disponíveis, o controle desejado nas operações e o nível de risco tecnológico envolvido. O Grupo Priority e a Bibi trabalham somente com a modalidade de exportação, uma vez que a produção destas empresas ocorre totalmente no território brasileiro e os empresários acreditam na necessidade de controle das operações para garantir a qualidade do produto. O Grupo Priority já realizou testes de produção dos calçados sob licença em empresas chinesas (o que representaria um avanço no nível na matriz de controle e recursos segundo Osland, Taylor e Zou, 2001) e obteve um bom resultado, mas ainda não aderiu a esta estratégia por completo. Para J.S esta iniciativa é:

“consciência de marca, se desprender do raciocínio de indústria”.

A venda dos produtos da Bibi e do Grupo Priority ocorre de forma direta para lojas multimarcas, e com o uso de intermediários em alguns mercados, o que indica pouco ou nenhum contato com o consumidor final dos produtos nos mercados-alvo (GARRIDO et al., 2009).

A Dumond também trabalha com exportação, mas o grande foco da empresa são os sistemas de franquias, que têm se expandido tanto nacionalmente como internacionalmente. Tem unidades produtivas na Argentina e na República Dominicana, sendo que esta última é voltada para calçados destinados à exportação. De acordo com Root (1994), as estratégias de atuação das empresas no mercado externo envolve a análise dos recursos e objetivos das empresas internacionalmente. O sistema de franquias permite que a empresa tenha maior controle sobre as atividades de *marketing* internacional, e o uso de parceiros no exterior reduz a necessidade de investimento, apresentando um risco médio nesta operação (GARRIDO et al., 2009). F.P destaca que:

“o ponto chave das operações de franquias é padronizar a operação e o canal de vendas”.

De acordo com o entrevistado, as capacidades de varejo do Grupo Paquetá e a produção e marcas próprias foram relevantes na definição de outras formas de atuação no mercado externo.

Já a Grendene é maior exportadora de calçados (em pares) do Brasil. Grande parte da sua produção ocorre no Nordeste do Brasil, mas a empresa subcontrata a produção de alguns produtos na Argentina, o que caracteriza um processo de licenciamento de produção. (ROOT,

1994). Ainda, a Grendene possui licença de produção de produtos infantis, fabricando com a marca do cliente americano, contrato gerido pelo escritório comercial da empresa nos Estados Unidos. Essa operação garante maior contato com o cliente internacional e envolve maiores riscos, conforme Garrido et al. (2009).

Ao utilizar a matriz de Osland, Taylor e Zou (2001) sobre o nível de controle das operações internacionais e os recursos requeridos para os modos de entrada em mercados externos, teríamos as empresas estudadas organizadas da seguinte forma: Bibi no nível inicial, ao trabalhar apenas na modalidade exportação de calçados infantis e atendendo 65 países. Em seguida, o Grupo Priority que exporta para 72 países calçados masculinos e femininos. O terceiro nível estaria representado pela Grendene, que exporta calçados masculinos, femininos e infantis para mais de 90 países, e tem linhas de produção na Argentina, o que caracteriza licenciamento de produção. Por fim, a Dumond estaria no topo da matriz, pois além dos sistemas de franquias no exterior com 32 lojas, o Grupo Paquetá possui investimento direto externo na Argentina e Republica Dominicana, e, neste último país, também são produzidos os calçados para exportação.

Figura 16: Características-chave das alternativas de modo de entrada: recursos e controle das empresas entrevistadas



Fonte: Adaptado de Osland, Taylor e Zou (2001, p.155).

Ainda, simula-se em azul a mudança de posição do Grupo Priority, caso incluam a terceirização de algumas linhas de produção para China, via licenciamento. Neste caso, a empresa ficaria bem próxima à Grendene.

Pelas características da indústria calçadista, não se vê claramente o interesse das empresas no desenvolvimento de diferentes estágios de internacionalização, como foi proposto por Johanson e Vahlne (1977), mas sim no processo de aprendizagem dos processos,

reduzindo a utilização de intermediários na exportação de muitos países. Esse fenômeno é mais bem desenvolvido por Johanson e Valhne (2009), em que há a extensão do conceito de conhecimento para necessidades, capacidades e estratégias.

Por outro lado, a Dumond, ao investir em unidades fabris no exterior, buscou vantagens de: (i) propriedade, para o controle da sua produção; (ii) de localização, ao buscar lugares de produção mais competitivas que o Brasil (seja por valor da mão de obra ou acordos econômicos firmados por estes países) e de (iii) internalização, ao poder transferir suas capacidades produtivas além das fronteiras nacionais - elementos avaliados por Dunning (1980;1988) na formulação do Paradigma Eclético. Além disso, as decisões da empresa também buscaram reestruturar suas atividades para melhor adaptar-se o ambiente competitivo, o que é destacado, por Dunning e Lundan (2010), como capacidades dinâmicas.

Contudo, ao longo deste estudo foi possível verificar que as instituições brasileiras têm agido de forma a influenciar as decisões de escolha dos modos de entrada em mercados externos pelas empresas calçadistas. O Governo Federal impôs barreiras *antidumping* aos produtos chineses. A intenção é barrar a concorrência desleal na produção de calçados, o que é benéfico para o setor. No entanto, as empresas brasileiras não possuem estímulo para terceirizar a sua produção neste país em função da sobrecarga de impostos que receberão ao trazê-los para Brasil, seu maior mercado consumidor. Assim, não há o interesse das empresas entrevistadas em fazer investimento externo direto na China, onde a produção poderia ser mais competitiva, já que todos os calçados, bem como as partes e peças de calçados como os cabedais (parte superior) e solas oriundos do país, são sobretaxados em uma alíquota *ad valorem* de 182%¹⁷. Alguns entrevistados alegaram que o perfil da tarifa *antidumping* aplicada ao chinês não é totalmente justa, uma vez que sobretaxa todas as empresas daquele país. Essa medida poderá ser aplicada nos nossos expoentes calçadistas da Ásia como Índia e Vietnã.

A APEX vê essa barreira tarifária como um período em que as empresas brasileiras precisam reformular-se, ou seja, deixar de competir com os chineses por calçados de baixo custo e elevar o valor agregado dos calçados. Portanto, a instituição fomenta o *design* e a inovação, além de qualificação em internacionalização e ponto de venda. A capacitação em *design* e varejo modifica a base de recursos da empresa, podendo gerar novos produtos ou reestruturar suas atividades. (HELFAT et al., 2007a).

¹⁷ Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5¬icia=11649> - Acesso em 15 de janeiro de 2013.

Tendo em vista que o mercado brasileiro é o maior consumidor das empresas calçadistas entrevistadas, a concorrência chinesa assusta. Portanto, o período do *antidumping* está sendo importante para que elas se qualifiquem na produção de marcas próprias, gerenciamento de lojas (varejo) e gestão de marcas. Contudo, nem todas as empresas calçadistas terão capacidade de fazer essa transição em tempo hábil e possivelmente não sobreviverão à entrada dos calçados chineses no Brasil.

A seleção dos mercados-alvo do biênio pelo projeto *Brazilian Footwear* auxilia as empresas na compreensão dos esforços das instituições APEX e ABICALÇADOS tanto financeiramente (com base no subsídio das feiras) quanto estrategicamente, por meio do desenvolvimento de estudos pelos departamentos de inteligência comercial. Ainda, as entidades proporcionam momentos de interação entre os associados e a troca de experiências sobre o mercado externos, promovendo aprendizagem pela rede. (JOHANSON;VALHNE, 2003).

Apesar da grande experiência no exterior, as empresas Grendene, Dumond e Bibi não fazem adaptações nos produtos, o que é distinto do proposto por Prange e Vendier (2011), em que as empresas, ao ingressarem no mercado internacional, interagem com diferentes culturas e estão abertas a mudanças. A Grendene já fez alguns produtos para mercados específicos, mas porque eles possuíam objetivos estratégicos para a empresa. Já o Grupo Priority está desenvolvendo produtos especificamente para atender as necessidades do mercado russo, que é bastante distinto do brasileiro na coleção de inverno. Para Dunning e Lundan (2010), a criação de novos produtos para melhor adaptar-se ao ambiente competitivo é uma capacidade dinâmica.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, analisando seus resultados com base nos objetivos geral e específicos exibidos na introdução. Na sequência são apresentadas as contribuições acadêmicas e gerenciais. Por fim, apontam-se as limitações e as sugestões para estudos futuros.

Na busca de compreender os diferentes elementos da indústria, das capacidades organizacionais e das instituições que contribuem para configuração das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras, o presente estudo fez uma pesquisa exploratória na literatura que permeia o tripé estratégico formulado por Mike Peng (2008).

Ao criar categorias de análise para cada elemento, procurou-se explicitar artefatos que poderiam ser considerados pelas empresas ao determinar sua estratégia de atuação no mercado externo. Percebeu-se que todas as categorias previamente estabelecidas apareceram no discurso dos entrevistados, o que nos permite crer que foram adequadamente selecionadas.

Os componentes de análise também foram baseados na teoria apresentada no capítulo 2 (Referencial Teórico) e serviram para direcionar a coleta de dados para cada uma das categorias de análise. Acredita-se que os componentes tenham sido relevantes para um estudo exploratório, pois ampliaram a compreensão de que tipo de informação se buscava em cada categoria de análise que por sua vez estava ancorada em um referencial teórico específico. A grande maioria dos componentes obteve verificação empírica no discurso dos entrevistados. Apesar de os benefícios da concentração geográfica, a instabilidade da indústria e a influência da trajetória terem sido parcialmente verificados no discurso dos entrevistados, percebeu-se que, no contexto das empresas calçadistas e das instituições envolvidas nesta análise, esses componentes são indiretamente relevantes para a determinação da estratégia. Os benefícios do *cluster* como capital social foi destacado pelas entidades que apoiam as empresas calçadistas (FIERGS e ABICALÇADOS). Já os acordos econômicos foram mencionados pelos entrevistados como importantes para o país, mas não necessariamente influenciam a determinação na estratégia da empresa. Alguns entrevistados indicaram que o fato de o Brasil estar indisponível a acordos bilaterais em função do Mercosul dificulta a obtenção de benefícios tarifários com outros países.

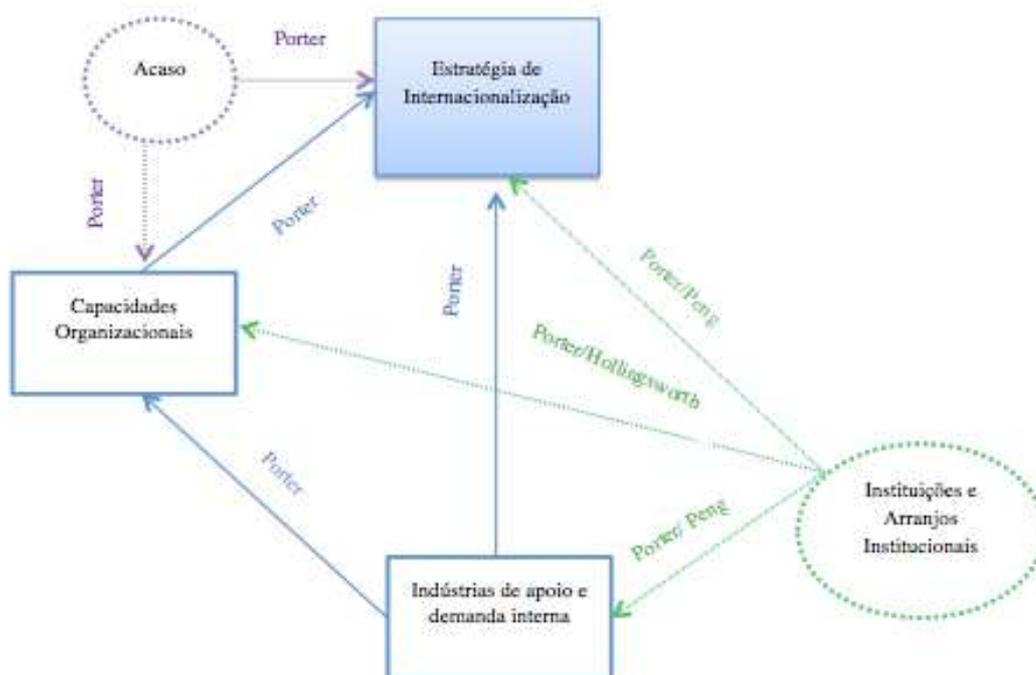
As linhas de crédito para exportação são uma alternativa proposta pelo governo de suporte financeiro às empresas exportadoras. Contudo, a sua má divulgação compromete a utilização

deste benefício pelas empresas calçadistas. Talvez essa seja a razão de não apresentar destaque nas entrevistas realizadas. Já os sindicatos não foram percebidos nem como aliados nem como impedidores na determinação das estratégias pelas empresas na conjuntura atual, o que poderá vir a excluir este componente num estudo posterior.

Diferentemente do que se previa, a concorrência entre as empresas participantes da indústria calçadista brasileira não apareceu como determinante da formulação da estratégia. O que foi destacado pelos entrevistados é a rivalidade com concorrentes externos, na grande maioria dos casos, empresas asiáticas. Os entrevistados não indicaram acompanhar ou seguir a estratégia desenvolvida pelos concorrentes locais rumo ao mercado externo.

Ainda, surgiu no discurso de todos os empresários entrevistados que o maior destino dos produtos da empresa é o próprio mercado brasileiro. Assim, a demanda nacional é bastante relevante para a estratégia da empresa, além do ganho de escala proporcionado pelo volume produzido. Portanto, essa categoria de análise deve ser inclusa no modelo teórico proposto, em complemento às indústrias de apoio (ver figura 16). Ainda, alguns entrevistados destacaram que a produção no Nordeste acabou sendo estratégica na distribuição dos produtos no outro extremo do país, que está em constante crescimento econômico. Portanto, verifica-se que seria importante considerar a demanda interna como um componente de análise do elemento “indústria”.

Figura 17: Modelo teórico revisado



Fonte: Elaborado pela autora com base em Hollingsworth (2000), Peng (2002) e Porter (1990).

O uso dos componentes de análise visava principalmente a sustentar dois objetivos específicos deste estudo: (i) analisar os elementos da indústria calçadista que afetam o processo de internacionalização e (ii) identificar a mobilização de recursos e capacidades dinâmicas no contexto de mudança do setor calçadista brasileiro.

Com base no que já foi apresentado no capítulo 7, esses objetivos foram atendidos plenamente, no momento em que o estudo elencou diferentes elementos da indústria, ancorados nas categorias de análise (indústria de apoio, estrutura da empresa e rivalidade entre os concorrentes). Destaca-se o efeito positivo do relacionamento com fornecedores, que são mantidos mesmo com a distância logística das novas operações das empresas. Além disso, as *business networks* tendem a direcionar os esforços de internacionalização para alguns mercados não tradicionais como a Rússia, para o Grupo Priority, e o Oriente Médio, para a Dumond. Em alguns casos, as *business networks* podem auxiliar nas tentativas de contornar problemas institucionais enfrentados com o mercado-alvo, exemplificado neste estudo pela Argentina.

A rivalidade com os concorrentes internacionais e a instabilidade da indústria de calçados de baixo custo fizeram com que a indústria brasileira buscasse alternativas para manter-se competitiva. A opção encontrada pelas empresas entrevistadas e valorizada no discurso da maioria das instituições de fomento ao mercado externo também estudadas (APEX, FIERGS, ABICALÇADOS e BADESUL) é o desenvolvimento de marcas próprias, com foco em *design* e inovação.

A estrutura da empresa influencia o seu poder de barganha com o fornecedor (alguns foram ao Nordeste acompanhar seus clientes), mas também pode direcionar esforços das instituições estaduais na qualificação dos serviços públicos nas regiões onde as empresas se instalaram em função do benefício fiscal. Além disso, a estrutura também age na definição dos processos organizacionais.

Os recursos humanos (mão de obra e gestão) foram valorizados pelas empresas como fundamentais para o processo produtivo do calçado. A mão de obra é fator relevante devido à intensidade requisitada pela indústria calçadista, mas a gestão tem a característica de explorar os melhores recursos da empresa e alocá-los de maneira eficaz. Já a tecnologia é vista como um recurso importante para a inovação e aumento da qualidade dos produtos. As capacidades de reestruturar as atividades em um novo contexto geográfico (Nordeste do Brasil) e criar novos produtos (inovação) estão claras no contexto de reposicionamento das empresas entrevistadas em buscar a produção de marcas próprias.

A aprendizagem aparece tanto no processo de treinamento da mão de obra no Nordeste quanto na capacidade da empresa em produzir produtos inovadores e com criatividade e design próprios. No contexto internacional, a empresa aprendeu como atuar no exterior por meio de intermediários e foi ampliando seus canais de distribuição e vendas com base na experiência obtida ao longo dos anos.

Buscando compreender de que forma os elementos eram orquestrados, achou-se conveniente trazer um breve histórico do setor calçadista, seguido da apresentação das empresas estudadas. Destaca-se que as empresas selecionadas possuem experiência no mercado externo há bastante tempo, mas foram modernizando seus produtos, processos, maquinários e infraestrutura ao longo dos anos.

Já a compreensão das mudanças do setor calçadista brasileiro pela influência das instituições ao longo das últimas duas décadas (1990-2011) ocorreu ao longo de todo o estudo. A descrição das empresas estudadas bem como das instituições entrevistadas, auxiliou no entendimento da ação das instituições no deslocamento da produção para o Nordeste na década de 90. Ainda, ao verificar as diferentes ações desenvolvidas pelas instituições no fomento à internacionalização, assim como o desenvolvimento de marcas próprias e produtos com maior valor agregado, percebe-se que elas direcionam a ação de algumas empresas para os mercados-alvo e auxiliam no reposicionamento destas empresas por meio de palestra e cursos de capacitação.

Em suma, a identificação dos elementos da indústria, das capacidades organizacionais e das instituições que contribuíram para a configuração das estratégias de internacionalização de diferentes empresas calçadistas, objetivo maior deste estudo, foi atendida no decorrer da pesquisa. No entanto, acredita-se que a maior contribuição deste trabalho esteja na articulação dos três elementos do tripé na formulação das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas simultaneamente. Salienta-se que o estudo não visa a encerrar a discussão sobre as categorias de análise de cada elemento do tripé, mas sim desenvolver estudos comparativos que possam avaliar se os elementos selecionados se aplicam em outras indústrias.

8.1 Contribuições Acadêmicas

A ideia para realização deste estudo surgiu em decorrência de um projeto de pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) de coordenação do Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido sobre a competitividade internacional da indústria brasileira sob a ótica da visão baseada em recursos. Ao analisar a indústria calçadista brasileira, percebeu-se que, para compreender sua competitividade, foi necessário expandir a teoria indicada.

O CNPq, financiador de parte deste trabalho, visa a fomentar a pesquisa científica contribuindo para o desenvolvimento das fronteiras do conhecimento. Acredita-se que este estudo pode ter contribuído para a academia ao integrar teorias complementares sobre estratégia empresarial. Salienta-se que o tripé estratégico tem sido objeto de estudos recentes em países emergentes, mas não foram encontradas pesquisas no contexto latino-americano. Assim, espera-se que novos estudos possam surgir em decorrência das evidências encontradas nesta pesquisa.

A pesquisa empírica realizada neste estudo revelou a integração entre os elementos do tripé na determinação da estratégia empresarial. Mesmo que o foco deste estudo tenha sido estratégias de internacionalização, percebe-se que a interação ocorre de forma sistêmica na organização, alterando a estratégia como um todo.

As redes de relacionamento, que geralmente são estudadas pela ótica comportamental da *Resource Based-View*, devem ser avaliadas pela perspectiva institucional, uma vez que o Governo Federal tem fomentado a agregação de empresários de um mesmo segmento a fazerem parte da Associação de Classe para fazerem parte dos projetos setoriais integrados. Dessa forma, as empresas obtêm subsídios para participação em eventos no exterior e relatórios importantes para a compreensão do contexto internacionais.

Os benefícios fiscais são capazes de deslocar as indústrias para regiões menos favorecidas ou em desenvolvimento do Brasil. Contudo, os Governos Federal e Estadual são pressionados pelas empresas a proporcionar a infraestrutura adequada para o transporte das mercadorias. Essa relação entre instituições formais e organizações privadas merece ser explorada a fim de compreender de que forma os recursos podem ser articulados para o melhor atendimento das necessidades de ambas as partes.

A crise financeira em países desenvolvidos faz com que as empresas brasileiras busquem opções de comercialização. Já questões políticas de governos externos, em especial na América Latina, como Argentina, Equador e Venezuela, exige que os empresários redefinam a sua forma de atuar. Esses fenômenos são vistos como acaso por Porter (1990), estando fora do controle da empresa e do governo. Por outro lado, as instituições vêm buscando mercados alternativos por meio de estudos setoriais, auxiliando as empresas e direcionarem seus esforços para mercados não explorados.

Ainda, ao entrevistar diferentes empresas e instituições percebe-se uma necessidade de aproximar diferentes atores no desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica, uma vez que as observações obtidas são complementares para a compreensão do fenômeno.

8.2 Contribuições Gerenciais

A pesquisa empírica envolvendo empresas calçadistas e instituições evidencia aspectos importantes no tocante à determinação das estratégias de internacionalização. Em relação às empresas calçadistas, o estudo pode auxiliar na compreensão da relevância do relacionamento com fornecedores, para garantir a qualidade dos produtos e do relacionamento com concorrentes locais, pela troca de experiências no mercado externo (como o modo de entrada escolhido), e até mesmo de formas para contornar adversidades com instituições do mercado-alvo. Ainda, o capital social gerado por tal contato entre os empresários pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias conjuntas em relação às instituições regionais.

Destaca-se, que apesar de a mão de obra ainda ser um componente fundamental para a indústria calçadista, a formação de lideranças e plano de carreiras é importante para manter as pessoas nesse segmento. As diferentes oportunidades de trabalho na região Sul fizeram com que a produção de calçados ficasse menos atrativa à população local, mas é possível suavizar esse movimento proporcionando possibilidades de crescimento aos indivíduos. Com o crescimento econômico da região Nordeste, é possível que o mesmo fenômeno ocorra por lá. Assim, o papel do gestor na articulação dos recursos disponíveis pela empresa é o elemento-chave para o sucesso da empresa.

O uso da tecnologia deve ser considerado tanto no viés produtivo, por meio da inovação de produtos e automação industrial, quanto no gerencial. A Grendene mostra como um

sistema *on-line* de pedidos é capaz de aperfeiçoar a relação com os distribuidores, por meio de catálogos e material de divulgação customizada. Além disso, proporciona ganhos de escala de produção, reduzindo significativamente os custos da empresa.

A nova era de produção de calçados brasileiros com maior valor agregado e com *design* diferenciado coloca as empresas calçadistas num patamar de valorizar o conhecimento. Os profissionais que farão a diferença na empresa são aqueles que conseguem unir as qualificações técnicas, ou seja, a formação acadêmica e técnica, com leitura de mercado: pessoas capazes de avaliar as tendências e gostos dos consumidores mundiais, além de se relacionar com culturas diversas.

Ainda, a entrevista com as instituições proporcionou compreender que as mesmas estão trabalhando ativamente para que as empresas consigam-se posicionar no mercado internacional. A APEX realiza diversos estudos no intuito de gerar a informação necessária para avaliar mercados e identificar as oportunidades para os empresários brasileiros. Por meio de projetos setoriais integrados, visa a fomentar ações de internacionalização com o apoio das entidades de classe de cada setor. Portanto, a instituição interage constantemente com a ABICALÇADOS no intuito de promover as atividades para as empresas calçadistas.

Por sua vez, a ABICALÇADOS busca desenvolver ações que estimulem o *design* e o desenvolvimento de marcas próprias, além de gerenciamento de ponto de venda. O varejo, seja nacional ou internacional, tem sido valorizado para o crescimento das empresas na cadeia de valor. Essas ações fomentam o desenvolvimento de novas capacidades pelas empresas calçadistas, como a gestão de marcas. Ainda, os estudos desenvolvidos pela unidade de inteligência competitiva são direcionados ao setor, garantindo uma profundidade de informações em relação a calçados.

A FIERGS tem realizado ações importantes para o desenvolvimento de empresas gaúchas, ao proporcionar cursos de capacitação, subsídios à participação aos eventos internacionais, projetos de aculturação e capacitação à internacionalização e inteligência comercial. No entanto, a instituição não é valorizada pelos empresários, pois atua sobre o guarda-chuva da APEX. Acreditam que as atividades estão sendo realizadas de forma complementar a APEX, e isso deve ser ressaltado para os demais atores para que eles possam identificar o que é feito pela APEX, pelo CINRS e pela FIERGS.

Em relação à SDPI, constatou-se que a instituição atua timidamente no fomento à internacionalização, uma vez que o foco do trabalho é a participação em feiras para pequenas

e médias empresas. No entanto, os recursos disponibilizados à secretaria são restritos, o que impede uma atuação mais ampla. Já existe a intenção de desenvolver rodadas de negócio, o que será muito benéfico para as empresas, mas ainda está sob avaliação. Salienta-se que as missões comerciais com a presença do Governador do Estado do Rio Grande do Sul são importantes e deverão ser mais bem exploradas com o empresariado.

O BADESUL também deve melhorar a sua comunicação com as empresas gaúchas no intuito de proporcionar projetos mais arrojados de financiamento, buscando a qualificação do setor.

Por fim, ressalta-se que os empresários, ao formularem suas estratégias, devem ir além de avaliar seus recursos internos e as tendências do setor. Eles devem buscar compreender os benefícios que podem ser proporcionados pelas instituições e melhorar seu relacionamento com as entidades que possam ampliar suas capacidades organizacionais.

8.3 Limitações do estudo e indicações para pesquisas futuras

Apesar do esforço em contemplar todos os objetivos propostos pelo estudo, sabe-se que a pesquisa realizada apresenta algumas limitações como:

- I. Ter entrevistado apenas quatro empresas calçadistas de um universo de mais de 8 mil no Brasil;
- II. Todas as empresas entrevistadas possuem experiência internacional consistente e são de médio a grande porte, não refletindo a maioria do setor;
- III. O número de entrevistados por empresa é reduzido. No entanto, são poucas pessoas dentro de cada organização que possuem domínio do conteúdo abordado;
- IV. Ter entrevistado instituições estaduais apenas no estado do Rio Grande do Sul e;
- V. Ter identificado apenas uma categoria de análise a posteriori com base na pesquisa empírica, as condições de demanda. Essa categoria foi evidenciada por Porter (1990) no modelo diamante, mas descartada inicialmente pela pesquisadora.

No entanto, acredita-se que o estudo tenha sido relevante ao explorar diferentes elementos que influenciam as estratégias de internacionalização das empresas brasileiras. Assim, sugere-se que a pesquisa seja replicada em outro setor a fim de identificar semelhanças ou diferenças nos resultados e dar maior sustentabilidade aos componentes escolhidos. Tendo em vista que

as empresas entrevistadas possuem parte de suas instalações no Vale dos Sinos, seria válido analisar também as interações entre as empresas das regiões de Franca ou Birigui, ambas no estado de São Paulo, outro estado tradicional na indústria calçadista. Assim, além de avaliar os processos organizacionais, poderiam identificar mais claramente os benefícios da concentração geográfica.

Outra alternativa seria expandir o estudo por meio de uma pesquisa quantitativa no intuito de analisar um universo maior de empresas calçadistas, desenvolvendo construtos a partir das categorias previamente estabelecidas. Essa nova pesquisa possibilitará compreender se há diferenças na formulação das estratégias de internacionalização por parte de empresas com portes e produtos diferentes, o que permite ampliar o conhecimento sobre o setor.

No decorrer da pesquisa surgiram suposições que foram construídas por meio da análise do discurso dos entrevistados, sejam empresários ou colaboradores das instituições. Esses pressupostos geram reflexões para estudos futuros desta mesma temática:

P1: A fim de se manterem competitivas no mercado internacional, as empresas calçadistas brasileiras começaram a investir em diferenciação de produto, gestão e desenvolvimento de marcas;

P2: A capacidade de ler as tendências do mercado externo e realizar adaptações necessárias nos produtos está baseada no modelo de gestão da empresa;

P3: A influência das instituições na determinação estratégia das empresas calçadistas varia conforme o porte da empresa, pois o tipo de auxílio buscado é distinto.

Por fim, cabe ressaltar a importância em realizar pesquisas empíricas sobre a internacionalização das empresas brasileiras, principalmente em relação aos mecanismos de fomento dos governos federal e estadual. Este estudo mostrou que as instituições são relevantes para a formulação da estratégia das empresas brasileiras. Assim, identificar os mecanismos de fomento e a forma como eles atuam no processo de internacionalização das empresas brasileiras poderá ser construtivo.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 10 de outubro 2012.

APEX. Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 07 de janeiro de 2013.

BADESUL. Banco de Desenvolvimento do Sul. Disponível em: <<http://www.caixars.com.br>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

BRAZILIAN FOOTWEAR. Programa de Promoção às Exportações de Calçado. Disponível em: < <http://www.brazilianfootwear.com.br>>. Acesso em: 10 de outubro de 2012.

BRAZILIAN FOOTWEAR. Histórico de Comércio Exterior de Calçados do Brasil. Período de 2002 a 2011. Disponível em: <<http://www.brazilianfootwear.com.br/relatorios/exibe/118132>>. Acesso em: 28 de novembro de 2012.

BIBI. Bibi Calçados Fisiológicos. Disponível em: <<http://www.bibi.com.br>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2012.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamics capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n.1, p. 29-49, 2009.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies.**, v.17, n.3, p. 1-26, 1986.

AHN, M.; YORK, A. Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia. **Asia Pacific Management**, v. 28, p. 257-275, 2011.

AUGIER, M.; TEECE, D. Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. **Management International Review**, v.47, p. 175-192, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 10 mar 2011.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Prentice Hall, 2011.

BARRETO, A. A Internalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação In: ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, MATS. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. Londres: Homes & Meier, 1976.

CARVALHO, M.; ROCHA, A. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar para a indústria brasileira de calçados. In: ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

CAVUSGIL, S.T.; GHOURI, P.N; AGARWAL, M.R. **Doing Business in Emerging Markets**. London, SAGE, 2003.

CAVUSGIL, S.T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J.R. **International Business: Strategy, Management, and the New Realities**. Pearson, 2008.

CINRS. Centro Intenacional de Negócios do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.cinrs.org.br>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COSTA, A.B. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Couro-calçados**. Universidade Estadual de Campinas, 2002.

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

CRAVO E CANELA. Disponível em: <<http://www.cravocanela.com.br>>. Acesso em: 18 de dezembro de 2012.

CYERT, R.; MARCH, J.G. **A Behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information System Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

DUMOND. Disponível em: < <http://www.dumond.com.br>>. Acesso em: 22 de dezembro de 2012.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, mar 1980.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, mar 1988.

DUNNING, J. H., LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

DUNNING, J. H., LUNDAN, S. M. The institutional origins of capabilities in multinational enterprises. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1225-1246, 2010.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.; PETERAF, M. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. **British Journal of Management**, v.20, p.S1-S8, 2009.

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

EISENHARDT K.; MARTIN, J.. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

FIERGS. Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.fiergs.org.br>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Brazilian multinationals: Competences for internationalization**. Cambridge University, 2011.

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

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 257-277, jun 2002.

FOSS, N. **Resources, Firms and Strategies**. A reader in the Resource-Based Perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

FROEHLICH, C. **A dinâmica das competências organizacionais - A trajetória do Grupo Paquetá**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2006.

GAO, G.; MURRAY, J.; KOTABE, M.; LU, J. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n.3, p. 377-396, 2010.

GARRIDO, I. L.; VIEIRA, L. M.; SLOGO, L. A.; LARENTIS, F. A escala Experf e os modos de entrada: um proposta de mensuração de desempenho. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE)**, v. 6, n. 4, p. 312-327, 2009.

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

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. Cambridge: Wiley-Blackwell, 1995.

GRENDENE. Disponível em: <<http://www.grendene.com.br/www/index.aspx>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2012.

HELPHAT, C. et al. (a) Managers, Markets and Dynamic Capabilities. IN HELPHAT, C.E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. AND WINTER, S. (eds), **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. London: Blackwell, p. 19–29, 2007.

HELPHAT, C. et al. (b) Dynamic capabilities and organizational processes. IN HELPHAT, C.E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. AND WINTER, S. (eds), **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. London: Blackwell, p. 30–45, 2007.

HOLLINGSWORTH, J. R. Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. **Review of International Political Economy**, v. 7, n. 4, p. 595-644, jan 2000.

HOSKISSON, R.; EDEN, L.; LAU, C.; WRIGHT, M. Strategy in Emerging Economies. **Academy of Management Journal**, v.43, n.3, pg. 249-267, 2000.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, mar 1977.

_____; _____. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____; _____. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

_____; _____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 21 maio 2009.

_____; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of The Firm? Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, out 1975.

LUO; Y.;SUN, J.; WANG, S. Comparative strategic management: An emergent field in international management. **Journal of International Management**, v. 17, p. 190-200, 2011.

MAIS, I.; AMAL, M. **Instituições e internacionalização de empresas: proposição de um modelo**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 2009.

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

MEYER, K.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S.; PENG, M. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, n.1, pg. 61-80, 2009.

MINTZBERG, H. Strategy Formulation as a Historical Process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 28-40, 1977.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Institutions and International Business: a theoretical overview. **International Business Review**, v.11, p. 635-646, 2002.

NELSON, R.R., WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change**. Washington: Library of Congress. 1982.

NORTH, D.C. **Institutions, Institutional change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSLAND, G.; TAYLOR, C.; SHAOMING, Z. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 19, n.3, p. 153-161, 2001.

PENG, M. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.

_____. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

_____. **Global Strategic Management**. Toronto, Cengage Learning, 2009.

_____; HEATH, P. The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. **Academic Management Review**, v. 21, n.2, p. 492-528.

_____; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

_____; SUN, S.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

PAQUETÁ. Disponível em: <<http://www.paqueta.com.br/index>>. Acesso em: 22 de dezembro de 2012.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRANGE, C; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, v.46, n.1, p. 126-133, 2011.

ROOT, F.R. **Entry Strategies for international markets**. San Francisco: Jossey-bass, 1994.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. Fifty Years of International Business Theory and Beyond. **Management International Review**, v.51, p. 755-786, 2011.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Prentice-Hall, 1984. v. 10p. 556-570.

SIRMON, D.; HITT, M. IRELAND, R.; GILBERT, B. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. **Journal of Management**, v.37, n.5, p.1390-1412, 2011.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995.

SCHEMES, C.; PRODANOV, C.; THON, I.; MARTINS, R. **Memória do Setor Coureiro-Calçadista: Pioneiros e Empreendedores do Vale dos Sinos**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 25 maio 2010.

SDPIRS. Secretaria de Desenvolvimento e Promoção ao Investimento do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.sdpi.rs.gov.br>>. Acesso em: 18 de janeiro de 2013.

SDRS. Sistema de Desenvolvimento Econômico do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.sdpi.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=109>>. Acesso em: 18 de janeiro de 2013.

SMANIOTTO, E. **O processo de internacionalização da cadeia de valor de empresas calçadistas: o caso Dumond**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2006.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities : The Nature And Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, 2007.

_____; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VASCONCELLOS, S. **Âncoras Históricas na Reconfiguração de Recursos em Estratégias Internacionais**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2012.

WANG, C; HONG, J.; KAFOUROS, M.; WRIGHT, M. Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v.43, p.655-676, 2012.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, 1988.

WESTCOAST. Disponível em: <<http://www.westcoast.com.br>>. Acesso: em 18 de dezembro de 2012.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.

YAMAKAWA, Y.; PENG, M.; DEEDS, D. What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 1, p. 59-82, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A - Protocolo do caso

Parte 1: Visão geral do projeto de Estudo de Caso

1. Objetivos:

- Analisar os elementos da indústria calçadista que afetam o processo de internacionalização;
- Identificar a mobilização de recursos, capacidades e competências no contexto de mudança do setor calçadista brasileiro;
- Compreender as mudanças do setor calçadista brasileiro pela influência das instituições ao longo das últimas duas décadas (1990-2011);
- Desenvolver, com base na literatura, um modelo teórico para avaliação da influência da indústria, capacidades organizacionais e instituições nas estratégias de internacionalização de empresas;

2. Questão de Estudo:

Quais elementos da indústria, da organização e das instituições contribuíram para reconfiguração das estratégias de internacionalização de diferentes empresas calçadistas brasileiras?

3. Definição dos principais conceitos teóricos abordados, breve discussão teórica.

O estudo estará ancorado no tripé estratégico desenvolvido por Mike Peng em 2002. Portanto, utilizará como base teórica as visões baseada na indústria, recursos e instituições.

O elemento indústria será composto pelos estudos de Michael Porter (análise das 5 forças e diamante) e orientação exportadora, já a visão baseada em recursos (RBV) analisará a organização a partir de seus recursos e capacidades dinâmicas. Por último, a visão baseada em instituições integra a teoria institucional dos estudos econômicos (North, 1990) e sociológicos (Scott, 1995; DiMaggio & Powel, 1983).

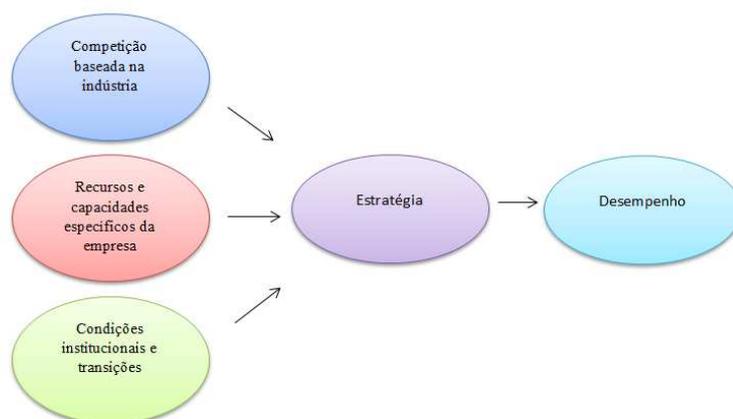


Figura 1 – Tripé estratégico

Fonte: traduzido de Peng et al. (2008, p.923)

4. Definição do tipo de caso - Estudo de caso único incorporado
5. Definição da unidade de análise - Empresas calçadistas brasileiras (4)
6. Órgãos financiadores do estudo - CAPES (bolsa de estudos) e CNPq (financiador do projeto)

Parte 2: Plano de coleta de dados

1. Definição do caso e das formas de coleta de dados
 - a) Entrevistas semiestruturadas com dois especialistas do setor com roteiro pré-determinado, mas com objetivo de explorar melhor os elementos do tripé estratégico.
 - b) Entrevistas semiestruturadas com roteiro pré-determinado com quatro empresas calçadistas.
 - c) Análise de documentos (se possível): documentos internos das instituições (análise de mercado, projeto *Brazilian Footwear*), volume de exportação e países de destino (via website ou folder) das empresas participantes, se houver capacitação ver o material utilizado.

Parte 3: Procedimentos operacionais de campo

1. Credenciais de acesso ao caso

Levar email de confirmação impresso e roteiro de entrevista.

*Explicar o projeto no agendamento e depois ao vivo.

2. Agendamento de entrevistas ou coleta de dados

Agendamento por telefone ou email. Confirmação de data e horário sempre por email.

3. Check-list de materiais necessários em campo:

- a) Gravador (IPhone)
- b) Computador (Notebook)
- c) Caneta e papel

* Pedir autorização para gravar.

Parte 4: Plano de análise do caso

1. Análise de conteúdo – as categorias de análise serão confirmadas após as entrevistas com os especialistas, mas serão componentes do tripé estratégico.

Indústria	5 forças e diamante de Porter, Orientação exportadora; Instabilidade da indústria.
Recursos	Recursos (tangíveis, intangíveis, humanos, VRIO) e capacidades dinâmicas (processo, posição e trajetória)
Instituições	Formais (governo e indústria) e informais (empresa)

2. Comparação entre casos

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com empresas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ELEMENTO DO TRIPÉ	TÓPICOS RELEVANTES	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Analisar os elementos da indústria calçadista que afetam o processo de internacionalização	INDÚSTRIA	Economias de escala; Relacionamento com fornecedores e clientes; Redes de relacionamento (business networks); Influência do cluster.	Pedir para o entrevistado descrever a sua experiência na cadeia calçadista; Questionar sobre a história da indústria calçadista brasileira, sua formação, transformação e atuação no mercado externo; Questionar se as mudanças ocorridas em outros países (Ásia) alteraram a dinâmica do setor e como ocorreram os deslocamentos de produção. Verificar como é o arranjo desta cadeia (relacionamento com fornecedores e clientes) e a questão do mimetismo.
		Fatos históricos que contribuíram para o deslocamento dos polos produtores de calçados	
Identificar a mobilização de recursos e capacidades dinâmicas no contexto de mudança do setor calçadista brasileiro	RBV	Disponibilidade de mão de obra; Conhecimento de operações internacionais; Entrada de gestor com experiência internacional; Processo produtivo; Tecnologia (automação); Estrutura física;	Identificar os recursos que julga importante para a estratégia da empresa, e se são os mesmos valorizados para a internacionalização. Verificar se o diferencial está no processo produtivo. Questionar sobre a importância da m-d-o qualificada - se é elemento fundamental para a estrutura da empresa. Questionar se houve expansão da empresa (no mesmo local ou outros estados e países) em função da internacionalização (confrontar com a orientação exportadora)
		Aprendizagem; Processo - rotinas, processos e influência do gestor na tomada de decisão; Trajetória - dependência de trajetória, alternativas estratégicas da empresa conforme desempenho/ oportunidades tecnológicas... Habilidade da empresa em criar novos produtos ou serviços e reestruturar suas atividades.	Verificar se na empresa que atua, houve capacitação dos funcionários para internacionalização (cursos de idiomas, faculdade, processos). Questionar sobre o tipo de capacidades precisou ser desenvolvida para atuar no mercado externo - aprendizagem. Analisar a dinâmica do setor calçadista em criar novos produtos conforme as mudanças do mercado. PROCESSOS - a importância das rotinas e padrões de comportamento gerencial e oportunidades de aprendizagem coordenação e reconfiguração; Alocação de recursos; TRAJETÓRIA - fatos históricos da organização e mudanças ocorridas ao longo da trajetória.

<p>Compreender as mudanças do setor calçadista brasileiro pela influência das instituições ao longo das últimas duas décadas (1990-2011)</p>	<p>INSTITUIÇÕES</p>	<p>Barreiras comerciais (barreiras tarifárias e não tarifárias; necessidade de conteúdo local e restrição a certos modos de entrada); Acordos Econômicos; Decisões políticas de governos estrangeiros; Riscos de câmbio; Distância cultural; Normas Institucionais; Incentivos Governamentais; Políticas de fomento à exportação; Linhas de crédito para exportação;</p>	<p>Questionar sobre os incentivos governamentais proporcionados as empresas. Verificar se os programas de fomento (ex. <i>Brazilian Footwear</i>) são relevantes para as estratégias das empresas e sua competitividade do mercado externo; Questionar se existem restrições à entrada do calçado brasileiro no exterior (barreiras tarifárias e não tarifárias) ou exigência de algum modo de entrada específico. Questionar sobre a importância do câmbio na competitividade da indústria. Verificar se os acordos econômicos do Brasil favorecem ou direcionam as atividades externas da empresa. Questionar se a empresa utiliza linhas de crédito e financiamento à exportação.</p>
		<p>Papel e atuação da Associação de Classe; Atuação da FIERGS e organismos estaduais; Força dos sindicatos;</p>	<p>Solicitar para o entrevistado sua opinião sobre a influência do cluster e das associações de classe (FIERGS e ABICALÇADOS). Verificar se os sindicatos são importantes para o setor e de que forma atuam.</p>
<p>x</p>	<p>INTERNACIONALIZAÇÃO</p>	<p>Modos de entrada em mercados externos; Grau de envolvimento internacional. Processo de aprendizagem e conhecimento em internacionalização.</p>	<p>Em relação à empresa que trabalha, quais foram os modos de entrada utilizados. Quantos países atuam e o grau de envolvimento internacional desenvolvido (verificar sinergia com OLI e Uppsala).</p>

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com instituições

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ELEMENTO DO TRIPÉ	TÓPICOS RELEVANTES	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Analisar os elementos da indústria calçadista que afetam o processo de internacionalização	INDÚSTRIA	Economias de escala; Relacionamento com fornecedores e clientes; Redes de relacionamento (business networks)	Pedir para o entrevistado descrever a sua experiência com cadeia calçadista e na instituição que trabalha. Questionar se conhece a história da indústria calçadista brasileira, sua formação, transformação e atuação no mercado externo; Questionar se as mudanças ocorridas em outros países (Ásia) alteraram a dinâmica do setor e como ocorreram os deslocamentos de produção.
		Fatos históricos que contribuíram para o deslocamento dos polos produtores de calçados	Verificar como é o arranjo desta cadeia (relacionamento com fornecedores e clientes) e a questão do mimetismo.
Identificar a mobilização de recursos e capacidades dinâmicas no contexto de mudança do setor calçadista brasileiro	RBV	Disponibilidade de mão de obra; Conhecimento de operações internacionais; Entrada de gestor com experiência internacional; Processo produtivo; Tecnologia (automação); Estrutura física;	Identificar os recursos que julga importante para a internacionalização.
		Processo - rotinas, processos e influência do gestor na tomada de decisão; Habilidade da empresa em criar novos produtos ou serviços e reestruturar suas atividades.	Verificar se nas empresas participantes do projeto, se há a capacitação dos funcionários para internacionalização (cursos de idiomas, processos..). Questionar sobre o tipo de capacidades precisaram ser desenvolvidas para atuar no mercado externo; Analisar a dinâmica do setor calçadista em criar novos produtos conforme as mudanças do mercado.
Compreender as mudanças do setor calçadista brasileiro pela influência das instituições ao longo das últimas duas décadas (1990-2011)	INSTITUIÇÕES	Acordos Econômicos; Barreiras comerciais (barreiras tarifárias e não tarifárias; necessidade de conteúdo local e restrição a certos modos de entrada) Riscos de câmbio; Distância cultural;	Questionar sobre os incentivos governamentais proporcionados as empresas. Verificar como os programas de fomento (<i>Brazilian Footwear</i>) são relevantes para as estratégias das empresas e sua competitividade do mercado externo; Pedir ao entrevistado para descrever o projeto <i>Brazilian Footwear</i> e suas conquistas. Identificar se existem normas para participar do projeto. Verificar se existem pressões formais e/ou informais do governo para o setor.

	<p>Decisões Políticas de governos Estrangeiros Normas Institucionais; Incentivos Governamentais;</p>	<p>Questionar se as empresas seguem códigos de conduta ou padrões de produção? Questionar se existem restrições à entrada do calçado brasileiro no exterior (barreiras tarifárias e não tarifárias) ou exigência de algum modo de entrada específico e como isso é identificado/solucionado. Verificar se os acordos econômicos do Brasil favorecem ou direcionam as atividades externas da empresa. Como as decisões políticas de governos estrangeiros (ex. Argentina) são encaradas pela instituição. Questionar sobre a importância do câmbio na competitividade da indústria. Questionar sobre as linhas de crédito à exportação proporcionada pelo governo, se as empresas estão utilizando deste benefício; Pedir para falar sobre a questão do antidumping dos calçados.</p>
	<p>Papel e atuação da ABICALÇADOS; Atuação da FIERGS; Força dos sindicatos;</p>	<p>Solicitar para o entrevistado sua opinião sobre a influência do cluster e das associações de classe (FIERGS e ABICALÇADOS) para as empresas. Verificar se os sindicatos são importantes para o setor e de que forma atuam.</p>