

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

**CRISTIANE FROEHLICH**

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS –**  
**A TRAJETÓRIA DO GRUPO PAQUETÁ**

**São Leopoldo**  
**2006**

**CRISTIANE FROEHLICH**

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS –  
A TRAJETÓRIA DO GRUPO PAQUETÁ**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Claudia Cristina Bitencourt

**São Leopoldo  
2006**

**Cristiane Froehlich**

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS – A TRAJETÓRIA DO GRUPO PAQUETÁ.**

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

Aprovado em 19 de dezembro de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Profa.Dr.<sup>a</sup> Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Profa.Dr.<sup>a</sup> Grace Vieira Becker – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS

---

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

---

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

*Ao meu marido Carlão, por sempre me dar forças nos momentos mais difíceis e sempre me apoiar e me incentivar na busca dos meus sonhos.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço especialmente a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar mais um objetivo na minha vida, e também por ter me dado saúde e lucidez para continuar até o fim.*

*Agradeço a minha orientadora Claudia Cristina Bitencourt por toda sua atenção dedicada a mim, e pela sua paciência durante a trajetória do mestrado, desde a formação do projeto, o desenvolvimento e a conclusão da dissertação.*

*Agradeço infinitivamente ao Carlão pelo apoio incondicional, por elevar o meu astral nos momentos mais complicados que fazem parte da trajetória do ser humano, e principalmente, por toda paciência que teve comigo durante o período do mestrado.*

*Agradeço ao meu pai João Froehlich e, em especial, a minha mãe Sueli Froehlich, que sempre está ao meu lado incentivando-me e torcendo pelas minhas vitórias.*

*Agradeço a minha querida irmã Liziane Froehlich, que sempre está ao meu lado em todos os momentos da minha vida.*

*Aos meus colegas do mestrado, em especial ao colega Leonardo Neumann, que foi o meu parceiro durante todo o curso, através do desenvolvimento de vários trabalhos e apresentações juntos, e inclusive, a publicação de um artigo no ENANPAD 2006.*

*Agradeço ao professor Luiz Paulo Bignetti pela oportunidade que foi me dada, e por todo conhecimento que me proporcionou.*

*Agradeço ao professor Achyles Barcelos da Costa, por todas as dicas e reflexões sobre o setor calçadista, e pela oportunidade de aprofundar em conjunto o artigo desenvolvido para disciplina Organização Industrial.*

*Agradecimentos a Ana Zilles, que sempre está disponível para nos atender, sem medir esforços.*

*Agradeço ao Grupo Paquetá pelo apoio e permissão para a realização desta pesquisa. Ao Diretor-Presidente Adalberto Leist, ao Diretor Industrial Tobias Leist, e em especial ao Supervisor de Desenvolvimento Humano Luciano Lima que me ajudou, fez toda a mediação com os entrevistados, e sempre esteve disponível para me atender.*

*Meu agradecimento também a Jardel Behs, que me ajudou na coleta dos dados secundários, e a todos da Paquetá que participaram com seus depoimentos, contribuindo para o enriquecimento dos dados.*

*“Se uma dificuldade bloquear o seu caminho, não estacione. Com sabedoria e persistência é que se vence um desafio. Não menospreze nunca sua capacidade de ultrapassar seus próprios limites e de seguir adiante”  
(Autor Desconhecido).*

## RESUMO

As competências devem ser compreendidas sob uma perspectiva dinâmica devido à rapidez das mudanças no ambiente competitivo. O dinamismo é essencial quando se sabe que as mudanças são características constantes do mercado. Neste contexto, a trajetória de uma organização pode ser considerada como um dos pontos fundamentais para o entendimento da dinâmica de uma organização, pois sua análise apresenta uma rica fonte de informações que explicam as mudanças e estratégias tomadas para melhor compreensão da consolidação das competências organizacionais, ao longo do tempo. O presente trabalho analisa o desenvolvimento de competências organizacionais nos diferentes negócios de uma empresa do setor calçadista do Rio Grande do Sul (RS) e a sua articulação com as práticas de gestão, tendo como referência a sua história e as principais mudanças ocorridas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida através do método de estudo de caso no Grupo Paquetá. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e de análise documental. Os principais resultados encontrados revelam que o Grupo Paquetá possui as competências distintivas que se referem às capacidades de gestão e técnica. Essas competências distintivas originaram as competências intermediárias/funcionais tendo como base os três elementos da competência organizacional do Grupo: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos consolidados ao longo da trajetória da empresa.

**Palavras-Chave:** competência organizacional; estratégia; Visão Baseada em Recursos; mudança; trajetória.

## ABSTRACT

The notion of competence should be understood under a dynamic perspective due to how fast changes take place in the competitive scenario. Considering the fact that changes are a constant factor in the market, dynamism is essential. In this scenario, the organization path can be considered as one of the key elements to understand the organizational dynamics, since this analysis presents a rich source of information and basis to understand the consolidation of organizational competences throughout time. The present work analyses the development of organizational competences in the different business of a shoes section of the State of Rio Grande do Sul (RS) and its articulation with the managerial practices, having as reference its history and the main changes that have happened. It is a qualitative research, with exploratory and descriptive characteristics, developed by the case study method in the Paquetá Group. The data were collected through semi-structured interviews and documental analysis. The main results point out that the Paquetá Group has a distinctive competence that refers to the managerial and technical capability. These distinctive competences originate the intermediate/functional competences having as reference the three elements of organizational competence of the Group: innovation and technology, people, structure and processes consolidated along its path.

**Key words:** organizational competence; strategy; Resource-Based View; change; path.

## LISTA DE ABREVIATURAS

BI .....	<i>Business Inteligent</i>
BSC .....	<i>Balanced Scorecard</i>
CAD .....	<i>Computer Aided Design</i>
CAM .....	<i>Computer Aided Manufacturing</i>
CCQs .....	Círculo de Controle de Qualidade
CEP .....	Controle Estatístico de Processos
CIM .....	<i>Computer Integrated Manufacturing</i>
Cr\$ .....	Cruzeiros
DP .....	Departamento Pessoal
Emcomex ...	Encontro de Comércio Exterior
ERP .....	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FQA .....	Fornecedores Qualidade Assegurada
GPP .....	Grupos Participativos Paquetá
GTs .....	Grupos de Trabalho
ICMS .....	Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
IR .....	Imposto de Renda
LEAN .....	Manufatura Enxuta
MRP .....	<i>Master Production Schedule</i>
OLA .....	Organização e Limpeza do Ambiente
P .....	Pressuposto
P&D .....	Pesquisa e Desenvolvimento
PE .....	Planejamento Estratégico
PIB .....	Produto Interno Bruto
PPR .....	Plano de Participação nos Resultados
PSP .....	Programa de Sugestões Paquetá
R\$ .....	Reais
RBV .....	<i>Resource-Based View of the Firm</i>
RH .....	Recursos Humanos
SGEQ .....	Sistema de Gestão Estratégico da Qualidade
SIGA .....	Sistema de Informações Gerenciais Aplicadas
TPM .....	<i>Total Production Management</i>
TQM .....	<i>Total Quality Management</i>
UEN .....	Unidade Estratégica de Negócio
UENs .....	Unidades Estratégicas de Negócios
VBR .....	Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	30
Figura 2 - Os três níveis estratégicos.....	36
Figura 3 - Modelo <i>Sandcone</i> .....	41
Figura 4 - O processo de formulação de estratégias a partir de recursos e capacidades da organização.....	46
Figura 5 - Hierarquia de competências.....	54
Figura 6 - Hierarquia de competências e de estratégia.....	55
Figura 7 - Mapa conceitual.....	70
Figura 8 - Etapas da pesquisa .....	83
Figura 9 - Pares produzidos no Brasil destinados à exportação e ao mercado interno em 2005 .....	87
Figura 10 - Cadeia produtiva do setor de calçados.....	89
Figura 11 - Linha do tempo do Grupo Paquetá – por décadas .....	146
Figura 12 - Sistema Integrado de Gestão Paquetá.....	176
Figura 13 - Organograma diretivo e estrutura de negócios .....	185
Figura 14 - Certificação ISO 9001 no Grupo Paquetá – estágio atual .....	212
Figura 15 - A dinâmica das competências organizacionais – A trajetória do Grupo Paquetá.....	218

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Considerações sobre estratégias organizacionais.....	40
Quadro 2 - Considerações sobre a Visão Baseada em Recursos.....	48
Quadro 3 - Considerações sobre competências.....	59
Quadro 4 - Considerações sobre os elementos da competência organizacional.....	69
Quadro 5 - Número de pessoas entrevistadas e seus respectivos cargos, tempo de atuação na empresa e grau de instrução do Grupo Paquetá e da Abicalçados.....	77
Quadro 6 - Categorias de análise e subcategorias.....	79
Quadro 7 - Evolução do salário médio na indústria de calçados no Brasil: 2003-2005.....	88
Quadro 8 - O movimento migratório da indústria de calçados do RS – em busca da competitividade.....	90
Quadro 9 - Evolução do setor calçadista brasileiro.....	91
Quadro 10 - As principais crises do setor calçadista brasileiro.....	98
Quadro 11 - Número de pares exportados, faturamento e preço médio do par do Brasil para Itália.....	102
Quadro 12 - Evolução da produção em pares por mês da Paquetá: 1945-2005.....	114
Quadro 13 - Evolução das vendas de exportação através de agentes e sem agentes (%) da Paquetá: 1945-2010.....	115
Quadro 14 - Marcas de terceiros produzidas pelo negócio de manufatura do segmento feminino de exportação em 2006 – país de destino, exportação direta ou via agente.....	116
Quadro 15 - Marcas de clientes produzidas no mercado mundial, destacando a percentagem produzida no Brasil e quando desta é feita na Paquetá.....	117
Quadro 16 - Evolução das vendas de calçados Dumond para os mercados interno e externo (%):1995-2010.....	120
Quadro 17 - Destino das exportações (%) da Dumond.....	121
Quadro 18 - Relação dos países-destino das exportações da Dumond.....	121

Quadro 19 - Crescimento em número de pares com a marca própria Dumond .....	122
Quadro 20 - Síntese da trajetória e da evolução da marca Dumond.....	125
Quadro 21 - Evolução das vendas de calçados esportivos para o mercado interno externo (%): 2000-2006.....	126
Quadro 22 - Histórico da aquisição das fazendas Paquetá .....	133
Quadro 23 - Etapas da aquisição das fazendas Paquetá .....	133
Quadro 24 - Produtos por hectares em cada fazenda – 2005.....	134
Quadro 25 - Evolução do número de funcionários das fazendas do Grupo a partir de 1984.	134
Quadro 26 - Número total de funcionários por fazenda e escritório em 2005 .....	134
Quadro 27 - Evolução do número de funcionários do curtume Paquetá: 1990-2006.....	137
Quadro 28 - Evolução do número de funcionários do varejo Paquetá: 1965-2010.....	139
Quadro 29 -Evolução do número de lojas de varejo da Paquetá no Brasil: 1964-2005 .....	141
Quadro 30 - Síntese da evolução do varejo Paquetá .....	144
Quadro 31 - Detalhes das mudanças e os seus respectivos motivos, impactos, as estratégias tomadas e ações praticadas, e os elementos da competência relacionados.. .....	153
Quadro 32 - Participação da Paquetá no mercado de exportação de marca de terceiros nos EUA .....	178
Quadro 33 - Exportação brasileira de calçados – histórico: 1970-2005.....	181
Quadro 34 - Exportação brasileira de calçados para os principais destinos – Janeiro a Agosto de 2006 .....	182
Quadro 35 - Concentração das empresas exportadoras de calçados em 2004.....	182
Quadro 36 - Evolução da participação dos negócios no faturamento do Grupo Paquetá em %: 1945-2006.....	183
Quadro 37 - Composição das linhas de produção de calçados da Paquetá: 1945-2005 .....	189
Quadro 38 - Características dos dirigentes e equipes em cada processo de sucessão .....	193
Quadro 39 - Os principais ciclos de inovação e tecnologia na Paquetá: a partir de 1970 e atualmente.....	198
Quadro 40 - Evolução dos processos de produção na Paquetá: 1958-2006 .....	209

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Objetivos.....	19
1.1.1	Objetivo geral.....	19
1.1.2	Objetivos específicos.....	19
1.2	Justificativa.....	20
1.3	Delimitação do tema.....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	Mudanças organizacionais – uma breve contextualização.....	25
2.2	Estratégias nas organizações e suas dimensões.....	27
2.2.1	Conceituações acerca do termo estratégia.....	28
2.2.2	O posicionamento inspirado em Porter e a vantagem competitiva.....	32
2.2.3	Os níveis estratégicos da organização: corporativo, de negócio e funcional.....	35
2.2.4	Crescimento da organização através da estratégia de diversificação.....	36
2.3	Fundamentos teóricos da Visão Baseada em Recursos ( <i>Resource-Based View</i> ).....	42
2.4	Competências – introdução ao tema.....	49
2.5	Competências organizacionais.....	50
2.6	Elementos da competência organizacional.....	59
2.6.1	O elemento da competência organizacional: inovação e tecnologia.....	61
2.6.2	O elemento da competência organizacional: pessoas.....	63
2.6.3	O elemento da competência organizacional: estrutura e processos.....	66
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	71
3.1	O método de pesquisa.....	71
3.1.1	Pressupostos a serem investigados.....	72
3.1.2	Justificativa da escolha do método.....	73
3.1.3	Justificativa da escolha da empresa.....	74
3.2	Coleta de dados.....	75
3.2.1	Dados primários.....	76

3.2.2	Dados secundários .....	78
3.3	Análise dos dados .....	78
3.4	As etapas da pesquisa .....	80
3.4.1	Etapa preparatória.....	80
3.4.2	Etapa investigativa.....	81
3.4.3	Etapa analítica .....	82
3.4.4	Etapa conclusiva.....	82
3.5	Representação das etapas da pesquisa.....	82
3.6	Algumas considerações sobre o desenvolvimento da pesquisa.....	83
4	O SETOR CALÇADISTA .....	85
4.1	O contexto do setor calçadista no Brasil .....	85
4.2	O mercado interno brasileiro .....	91
4.3	Brasil – um pólo exportador de calçados.....	93
4.4	A ameaça da China no setor calçadista brasileiro .....	96
4.5	Alternativas para enfrentar as crises do setor .....	97
4.5.1	Investimentos em plantas indústrias em outros países: Argentina e China.....	100
4.5.2	Parcerias com marcas da Itália e de outros países.....	101
4.5.3	Investimento em marca própria .....	102
5	TRAJETÓRIA DO GRUPO PAQUETÁ.....	104
5.1	A decisão da fundação e a formação da sociedade.....	105
5.2	As sociedades sucessivas e a origem da razão social Paquetá .....	107
5.2.1	A primeira “rodada sucessória”: 1945-1991 .....	107
5.2.2	A segunda “rodada sucessória”: 1991-atualmente .....	110
5.2.3	A terceira geração de sucessão: atualmente .....	112
5.3	O começo da exportação.....	113
5.4	O negócio manufatura de calçados.....	114
5.4.1	O negócio manufatura de calçados: segmento feminino – exportação marca de terceiros .....	114
5.4.2	O negócio manufatura de calçados: segmento feminino - a marca própria Dumond .....	117
5.4.2.1	<i>O processo de transição: expert em exportação através de agentes e criação da marca própria – Dumond</i> .....	118
5.4.2.2	<i>O mercado da Dumond, seus concorrentes e a internacionalização da marca</i> .....	119
5.4.2.3	<i>O produto da Dumond</i> .....	121
5.4.2.4	<i>A Dumond hoje e suas perspectivas</i> .....	124
5.4.3	O negócio manufatura de calçados: segmento esportivo .....	125
5.4.3.1	<i>A estrutura do segmento esportivo</i> .....	127

5.4.3.2	<i>As dificuldades enfrentadas</i> .....	128
5.4.3.3	<i>A unidade de produção esportiva na Argentina</i> .....	129
5.4.3.4	<i>Perspectivas do negócio de manufatura do esportivo</i> .....	130
5.5	Negócio agropecuário.....	130
5.5.1	As fazendas.....	132
5.6	O negócio curtume de acabamento em couros.....	135
5.6.1	O produto e a gestão do curtume Paquetá.....	136
5.7	O negócio varejo de calçados e acessórios.....	137
5.7.1	As bandeiras do varejo Paquetá.....	139
5.7.2	Concorrentes e as marcas próprias do varejo Paquetá.....	142
5.7.3	Oportunidades e desafios no varejo Paquetá.....	143
5.8	O negócio empreendimentos imobiliários.....	144
5.9	O negócio administração de cartões de créditos.....	145
6	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DO GRUPO PAQUETÁ.....	147
6.1	Mudanças, impactos, estratégias e ações organizacionais.....	147
6.2	Planejamento estratégico do Grupo Paquetá.....	173
6.3	Posicionamento e vantagem competitiva do Grupo Paquetá.....	177
6.4	Os níveis estratégicos do Grupo Paquetá: corporativo, de negócios e funcional.....	184
6.5	Crescimento da organização através de estratégias de diversificação.....	186
7	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL DO GRUPO PAQUETÁ.....	192
7.1	Elementos da competência organizacional.....	194
7.1.1	Inovação e tecnologia.....	195
7.1.1.1	<i>Tecnologia da Informação</i> .....	200
7.1.2	Pessoas.....	201
7.1.3	Estrutura e Processos.....	207
7.1.3.1	<i>Relacionamento com o cliente</i> .....	210
7.1.3.2	<i>Programas de melhorias e certificação ISO 9001</i> .....	211
8	PERSPECTIVAS DO GRUPO PAQUETÁ.....	214
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	216
9.1	Limitações da pesquisa.....	223
9.2	Sugestões para novas pesquisas.....	223
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	225
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas com a Direção e Corpo Gerencial do Grupo Paquetá.....	239

# 1 INTRODUÇÃO

Os trabalhos sobre competência organizacional tiveram evidência a partir dos estudos no campo da estratégia, e tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *Resource-Based View of the Firm* (RBV), que atribui aos fatores internos da organização os diferentes resultados entre firmas pertencentes a uma mesma indústria (PENROSE, 1959; NELSON e WINTER, 1982; WERNERFELDT, 1984; RUMELT, 1986; BARNEY, 1986, 2001; HERZOG, 2001). Neste sentido, Barney (1986), afirma que todas as organizações podem acumular e cultivar competências para atingir e sustentar a vantagem competitiva por um longo período. Mas foi a partir dos trabalhos de Hamel e Prahalad na década de 1990, que o conceito sobre competência ganhou notoriedade no meio acadêmico e empresarial com a noção de competências essenciais (*core competences*). Os autores argumentam que as empresas devem reexaminar o seu crescimento interno, a fim de perceber que a principal razão para a perda de competitividade das organizações é o negligenciamento dos recursos internos.

Teece e Pisano (1994) propuseram a abordagem de estratégia baseada em competências dinâmicas. Conforme os autores, o termo “competência” tem a finalidade de enfatizar o papel-chave do gerenciamento estratégico na função de adaptar, integrar e reconfigurar especialidades da empresa. A palavra “dinâmica” está no sentido de que as competências devem acompanhar e predizer as mudanças em seu ambiente, observando a velocidade das inovações, e capacitando as empresas a responderem rapidamente às demandas perceptíveis desse ambiente, inclusive, à criação de novas competências (TEECE e PISANO, 1994; IANSITI e CLARK, 1994). Para Leonard-Barton (1998), as competências são responsáveis pela distinção entre empresas, e permitem que se tenha vantagem competitiva. Desse modo, a abordagem das competências dinâmicas consegue explicar como

empresas que operam em um mesmo ambiente podem apresentar resultados completamente distintos, com algumas delas construindo trajetórias de “sucesso”, e outras, de “insucesso”.

Num cenário que impõem desafios de melhorias da competitividade, percebe-se que a utilização da noção de competência pode agregar valor às atividades produtivas, e buscar uma diferenciação, por meio da melhor alocação dos recursos produtivos e melhor posicionamento da empresa no mercado. A adoção desse conceito consiste em alinhar a estratégia organizacional às práticas de gestão, e dar suporte à empresa para alcançar os resultados desejados, tendo em vista a mobilização de recursos e o desenvolvimento das capacidades internas da organização.

O fato de as empresas estabelecerem ações estratégicas em função das suas competências converte essa prática em motor da gestão organizacional. A questão estratégica está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da empresa, tendo desdobramento na gestão de processos internos. À medida que a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são peculiares a cada empresa, a estratégia também se vê como um elemento dependente da trajetória. Através da otimização dos recursos e das aprendizagens, a empresa predispõe-se a identificar oportunidades estratégicas futuras (WINTER, 1987; LEONARDO-BARTON, 1992).

Para Ruas *et al.* (2005), a crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competências tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.

Vale ressaltar que, apesar da noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação à sua compreensão e aplicabilidade. Pode-se dizer, então, que não existe um consenso sobre o conceito de competências ou como elas se desenvolvem na organização, tendo em vista as diferentes abordagens e autores que tratam do tema.

Este estudo busca, então, contribuir para o avanço nas discussões acerca da temática, e foi desenvolvido com base em uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, em que, por meio de um estudo de caso único, analisa-se o desenvolvimento de competências organizacionais nos diferentes negócios de uma empresa do setor calçadista do Estado do Rio

Grande do Sul (RS) e a sua articulação com as práticas de gestão, tendo como referência a sua história e as principais mudanças.

Considerando o contexto vivenciado por empresas do setor calçadista brasileiro, é importante que elas tenham convicção das suas estratégias e/ou determinem novas estratégias para competir, buscando consolidar vantagem competitiva sustentável, devido às perdas de mercado sofridas para os países asiáticos que competem com preços inferiores comparados ao Brasil, e também, devido à grande variedade de produtos no mercado doméstico, muitos deles oriundos de “pirataria”.

Construir uma vantagem competitiva, isto é, desenvolver um diferencial sustentável em relação aos concorrentes, tem levado às empresas a um profundo estudo das condições de atuação nos mercados. Uma alternativa encontrada pelas organizações é focalizar-se na análise do ambiente interno, já que a estrutura básica de funcionamento de uma organização está fundamentada nos recursos existentes e nas capacidades desenvolvidas internamente para gerenciar esses recursos, sem perder de vista o contexto externo (cenário competitivo). A gestão dessas capacidades deve ter por objetivo central alcançar uma posição competitiva sustentável no mercado conforme o uso dos recursos em comparação aos concorrentes. Essa análise facilita às organizações buscarem novas competências, e/ou melhor gerenciar as já existentes.

Nesse sentido, este estudo se propõe a responder, considerando a trajetória de uma “grande organização”<sup>1</sup> do setor calçadista RS, a seguinte pergunta:

➤ **Como as competências organizacionais são consolidadas a partir da perspectiva histórica<sup>2</sup> e das principais mudanças observadas na empresa?**

Para responder essa questão de pesquisa, este trabalho está estruturado em nove capítulos. O capítulo 1 refere-se a esta Introdução, que inclui a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas do estudo e a delimitação do tema. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, centrando-se nas discussões sobre a contextualização das mudanças organizacionais, estratégias organizacionais, Visão Baseada em Recursos, competências organizacionais e seus elementos. No capítulo 3, consta a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo, bem como os procedimentos metodológicos

---

<sup>1</sup> Classifica-se a empresa em estudo como “grande organização” devido ao número de funcionários – no total são aproximadamente treze mil –, além de possuir várias unidades de negócios, e apresentar uma estrutura consolidada. Para o SEBRAE (2006), empresas de grande porte são aquelas que têm mais de 500 funcionários.

<sup>2</sup> Perspectiva histórica significa o resgate de informações e dados da empresa em estudo desde a sua fundação até os dias atuais.

empregados. No capítulo 4, apresenta-se o setor Calçadista, contextualizando o cenário atual e as dificuldades enfrentadas pelo setor. O capítulo 5 mostra a trajetória do Grupo Paquetá, destacando os principais momentos de mudança no Grupo. No capítulo 6, evidencia-se a análise dos dados, tendo como referência as estratégias e as mudanças do Grupo Paquetá. No capítulo 7, discorre-se sobre as competências organizacionais e seus elementos envolvidos (inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos). No capítulo 8, apresentam-se as perspectivas do Grupo Paquetá. No capítulo 9, são apresentados os principais resultados do estudo e as considerações finais. Por fim, pontuam-se as limitações do estudo e sugerem-se novas pesquisas.

## **1.1 *Objetivos***

### **1.1.1 Objetivo geral**

A fim de responder à questão de pesquisa, e compreender a relação entre competências, mudanças e práticas de gestão, o objetivo geral desta pesquisa é:

Analisar o desenvolvimento de competências organizacionais nos diferentes negócios de uma empresa do setor calçadista do Estado do Rio Grande do Sul (RS) e a sua articulação com as práticas de gestão, tendo como referência a sua história e as principais mudanças (trajetória da empresa).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos que norteiam este trabalho são:

- a. mapear as principais fases de mudança e os impactos gerados na organização;
- b. identificar as principais estratégias e ações organizacionais desenvolvidas, considerando cada fase mapeada;

- c. analisar as competências desenvolvidas durante a trajetória até os dias atuais, tendo como base três elementos da competência organizacional: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos;
- d. identificar as perspectivas da organização em termos de novos desafios e necessidades considerando-se o contexto competitivo e as competências atuais.

Tendo sido apresentada a questão de pesquisa e os respectivos objetivos, geral e específicos, seguem as razões que justificam o desenvolvimento desta pesquisa.

## **1.2 Justificativa**

A escolha do tema competência justifica-se devido ao crescimento da sociedade de consumo, da maciça intercomunicação dos mercados, do desenvolvimento tecnológico e industrial, do aumento da consciência e da exigência dos consumidores, da heterogeneidade dos mercados, do aumento das ofertas em relação às demandas e da concorrência, entre outros fatores que caracterizam o ambiente empresarial contemporâneo. Saber exatamente o que se deseja, o que é preciso, e transmiti-lo com eficácia a todos os envolvidos passa a ser uma competência organizacional.

A escolha do setor calçadista brasileiro justifica-se, tendo em vista que o Brasil detém o terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais de calçados. Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um papel relevante na história do calçado. Além disso, possui uma estrutura altamente capacitada para a produção de calçados, exporta para os cinco continentes, e detém os conceitos de administração, produção e gestão de fabricação. (ABICALÇADOS, 2005).

Desde o segundo semestre de 2005, as empresas brasileiras de calçados que possuem grande dependência das exportações de marca de terceiros têm enfrentado dificuldades. Destacam-se alguns “vilões” como:

- ✓ *Valorização do real*: como cada dólar vale menos reais (R\$), os exportadores perdem ao trazer para o Brasil as receitas de exportação. Como em reais os custos continuam altos, muitos têm de aumentar os preços em dólar, o que não é aceito por muitos importadores.

- ✓ *Concorrência chinesa*: os custos da mão-de-obra e custos de transação mais baixos tornam o produto chinês imbatível no mercado internacional. Os sapatos são mais baratos, e agora começam a ganhar mais qualidade, o que, há uma década atrás, era seu ponto fraco.
- ✓ *Carga tributária*: o setor calçadista tem de pagar os fornecedores com as taxas embutidas e ressarcir-se depois. No caso dos impostos federais, a perda do lucro das empresas complicou o ressarcimento, que é feito com descontos sobre o Imposto de Renda (IR) a pagar.
- ✓ *Modelo de produção*: muitas empresas do pólo calçadista gaúcho ainda produzem sob encomenda de importadores, através de agentes intermediários, sem marca própria. Nesse mercado, o preço é que define a venda. Se o valor ultrapassar determinada faixa, o importador tem facilidade de substituir o produtor.
- ✓ *Regras de exportação*: como as empresas calçadistas gaúchas são as que mais exportam, têm direito a receber de volta o valor pago em tributos. No final de 2004, uma medida do governo gaúcho restringiu a negociação de créditos de Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), eliminando uma receita do setor. A situação foi resolvida meses depois, e, agora, as empresas estão com dificuldades para compensar os impostos federais.

Junto a esses problemas, é comum a afirmação de que a queda no volume de calçados exportados foi causada exclusivamente pela política de valorização cambial adotada pelo governo brasileiro. É evidente que o fator cambial é uma das variáveis que afeta o desempenho exportador desse setor, porém permanece o questionamento se o problema da perda de competitividade internacional não estaria ligado à própria estrutura interna das empresas. Em outras palavras, questiona-se se as empresas calçadistas possuem uma “estrutura competitiva adequada” para atuar no mercado internacional, extremamente exigente e competitivo.

Vale destacar que algumas empresas desse setor estão mudando a visão de trabalho mecanicista para uma visão orgânica, ou seja, os indivíduos não são vistos apenas como “engrenagens de máquinas”, mas sim como seres pensantes, que possuem idéias, e contribuem com melhorias, tanto nos processos quanto no produto, para o funcionamento e lucratividade da empresa.

A fabricação de calçados constitui-se em uma atividade fundante da economia do RS. Ao longo do tempo, foi-se formando, principalmente na região do Vale do Sinos, o seu complexo produtivo. No final do século XX, essa atividade era a que individualmente mais dava empregos na indústria de transformação gaúcha, e era também um setor de elevados encadeamentos para emprego e renda. Dezenas de milhares de gaúchos têm a sua vida pessoal e material vinculada à fabricação de calçados ou às atividades a ela relacionadas. Em âmbito nacional, é no RS que se encontra o principal pólo produtor de calçados e, igualmente, o maior exportador desse produto (COSTAS e PASSOS, 2004).

Com certeza, as transformações ocorridas no cenário político, econômico e social impactaram diretamente no ambiente de competição das organizações. Tanto em relação ao mercado interno quanto no mercado externo, as empresas foram obrigadas a reestruturar-se.

Surge então a necessidade de as empresas adotarem novas estratégias para se manterem no mercado, e também melhorar a competitividade. A busca pela competência e a sua gestão nos diferentes níveis (organizacional, funcional e individual) é a própria busca da sobrevivência no mercado.

Portanto, o estudo do tema proposto é importante, pois, através da apresentação dos resultados investigados, será possível para a organização aumentar a capacidade de repensar e recriar seus negócios para o futuro, principalmente a partir do conhecimento mais profundo das competências desenvolvidas ao longo da sua trajetória.

Além disso, a pesquisa busca abordar um enfoque ainda pouco explorado dentro do tema competência, a perspectiva dinâmica. Em outras palavras, trata-se do regaste da construção das competências durante toda a trajetória da organização, privilegiando-se a compreensão dos *links* entre as estratégias e as competências desenvolvidas até o momento atual, com olhar nas demandas futuras. Usualmente, o que se pode observar em estudos desta área, são trabalhos com ênfase na construção de atributos e no mapeamento de competências, baseados nas necessidades do momento atual, ou seja, uma “visão estática” e pouco elucidadora do tema. Predomina a falta da visão processual relacionada à perspectiva dinâmica das competências, e também há pouca preocupação com a construção de competências necessárias no futuro. Isso retrata a carência de orientação futura, a falta de questionamentos sobre a importância da articulação de competências com a visão estratégica. Ou seja, há falta de visão integrada em que as competências articulam-se aos processos internos da organização (BEARDWELL e HOLDEN, 1994; FLETCHER, 1997; JUBB e ROBOTHAM, 1997; WOOD e PAYNE, 1998; BITENCOURT, 2004).

Deste modo, a compreensão das competências deve abordar questões voltadas às mudanças, às estratégias e às ações tomadas ao longo da trajetória histórica da organização, isto é, resgatar as competências desenvolvidas para construir novas competências e até mesmo aperfeiçoar as já existentes e, essa é uma das contribuições deste estudo – busca-se recuperar relações ou elos “perdidos” no âmbito da organização. Isso não significa que essas dimensões não são tratadas na organização, mas acredita-se que analisá-las à luz da abordagem de competência pode trazer um novo significado a essas práticas, inclusive valorizá-las.

### **1.3 Delimitação do tema**

A delimitação deste estudo considera duas perspectivas: uma conceitual e outra metodológica. Sob a perspectiva conceitual, este trabalho tem foco no ambiente interno da organização, e busca analisar as competências em nível estratégico, tendo como base três elementos da competência organizacional: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos, considerando, portanto, as competências organizacionais, as das pessoas e as práticas organizacionais que ligam esses níveis. Para alguns autores (FLEURY e OLIVEIRA, 2001; SLACK, 2002; BECKER e RUAS, 2005), esse nível intermediário é conhecido como competência funcional. Para este estudo, contudo, não será usada essa expressão visto que a noção pode erroneamente remeter-se exclusivamente às atividades funcionais. Nesse “espaço intermediário” consideram-se, além da questão funcional, os processos-chave, as atividades existentes e os trabalhos desenvolvidos, sejam eles em nível formal ou informal. Para tanto, será utilizada a expressão “competências intermediárias”.

Considerando a perspectiva metodológica, e para responder a questão desta pesquisa, e atender aos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo de caso, em uma empresa do setor calçadista do RS, reconhecida pelo seu desempenho no setor e pela diversificação de produtos, de mercados e de negócios.

Para alcançar o objetivo geral proposto, a pesquisa limitar-se-á a analisar o desenvolvimento de competências nos diferentes negócios dessa organização e a sua articulação com as práticas de gestão, tendo como referência a sua história e as principais mudanças vivenciadas. Portanto, privilegia-se a compreensão e profundidade na análise para a generalização e a identificação das competências do setor.

O foco deste estudo são as competências organizacionais; logo as questões referentes às competências gerenciais não serão objeto principal de análise. Esse nível de competências somente será resgatado como um dos elementos que compõem e consolidam as competências da empresa. Portanto, as competências gerenciais serão tratadas na dimensão pessoas, juntamente com os elementos da competência organizacional: inovação e tecnologia; estrutura e processos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O capítulo que segue dedica-se à apresentação do referencial teórico que fundamenta esta investigação. Está estruturado da seguinte forma: no subcapítulo 2.1, contextualiza-se brevemente a mudança organizacional, pois ela se constitui como um pano de fundo para a compreensão da dinâmica das competências organizacionais; no subcapítulo 2.2, sistematiza-se o pensamento de alguns autores sobre estratégia organizacional e suas dimensões no intuito de definir uma melhor orientação competitiva para as empresas; no subcapítulo 2.3, reflete-se sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) que é a teoria que embasa os estudos que originaram as reflexões acerca das competências em nível organizacional; em seguida, no subcapítulo 2.4, introduz-se o tema gestão de competências com o fim de promover uma maior compreensão sobre os seus diversos significados e implicações; no subcapítulo 2.5, apresentam-se as competências organizacionais, foco do estudo proposto; e no subcapítulo 2.6, discutem-se os elementos da competência organizacional, que sustentam o seu desenvolvimento e compreensão no seu desdobramento e ações no âmbito da empresa.

### ***2.1 Mudanças organizacionais – uma breve contextualização***

Para uma organização manter-se competitiva no mercado, deve adequar-se constantemente ao meio em que está inserida. As adequações devem ter por objetivo criar e desenvolver as suas competências visando à manutenção da competitividade e à busca da consolidação de diferenciais competitivos. As mudanças caracterizam-se, atualmente, pela

velocidade acelerada e pelo impacto que geram, tendo em vista a profundidade e a extensão de sua abrangência, tanto no meio em que as organizações estão inseridas quanto nas próprias organizações. Há necessidade de uma maior capacidade de resposta às demandas individualizadas e à constante exigência dos clientes. A maior parte das organizações, inclusive as mais tradicionais, já aceitou a idéia de que a mudança é imprescindível, como “questão de vida ou morte” (BEER e NOHRIA, 2002).

Nesse mesmo sentido, Marsh (1981) destaca que as organizações estão em contínua mudança, mas elas, nem sempre, podem ser arbitrariamente controladas. Por isso, segundo Wood (2002), mudar significa alterar ou transformar o modo de qualquer processo que esteja sendo executado, visando a atingir um novo patamar competitivo, preferencialmente, superior ao da concorrência, e diferenciado. Portanto, a mudança organizacional deve ser encarada como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua (HARARI, 1991).

Todo o processo de mudança, segundo Andrade *et al.* (2006), passa pela definição de ações e estratégias, pois selecionar aquelas de maiores resultados consiste numa tarefa complexa. Isso requer a compreensão da realidade e o estabelecimento de uma visão de futuro compartilhada pela organização capaz de gerar impulso para mudança. Ainda, requer identificar onde se deve atuar, bem como vislumbrar ações alternativas e seus possíveis desdobramentos para diferentes cenários.

Desse modo, a classificação das organizações como sistemas sociais abertos, dinâmicos e em constante interação com seus ambientes faz com que o processo de mudança signifique condição para a própria sobrevivência da organização, na medida em que ela se adapte às exigências do meio e, ao mesmo tempo, seja fonte para o desenvolvimento econômico, social e político da sociedade, evidenciando uma influência de caráter bilateral nas transações entre a organização e seu ambiente de atuação (KATZ e KAHN, 1978; SCHEIN, 1982).

Num contexto de influências de duplo sentido, Motta e Vasconcelos (2002, p. 255) destacam que os processos de adaptação podem incluir “mudanças extremamente importantes que não advêm de alterações iniciadas pela administração, mas sim de um processo dialético que ocorre nas organizações de forma absolutamente natural, quer a administração interfira ou não”. Para os autores, a mudança organizacional “é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como um ambiente técnico, social e cultural”.

Assim sendo, Hamel e Prahalad (1995) destacam que, para a sobrevivência da organização, faz-se necessário gerenciar as mudanças à luz das suas competências. Dessa forma, a compreensão das mudanças traz consigo novas formas de se pensar a organização e gerenciá-la. Não basta simplesmente tratar as pessoas de uma maneira diferenciada, enfatizando o gerenciamento de recursos humanos voltado ao bem estar dos funcionários. Também não é suficiente somente treinar as pessoas para desempenharem as funções desejadas. É necessário capacitá-las para que elas estejam sincronizadas com os objetivos e estratégias empresariais. Além de pensar estrategicamente sobre as pessoas, é necessário criar, manter e desenvolver um ambiente que privilegie ações integradas; que permita um refletir e um pensar sistêmico e constante; que analise de forma crítica o processo de formação da estratégia empresarial e das competências organizacionais, desenvolvendo a prática de “gerenciar” as mudanças como um dos principais agentes que compõe a organização.

Portanto, a assimilação das mudanças no ambiente empresarial pelas organizações é um fator preponderante para o desenvolvimento da estratégia empresarial (MINTZBERG *et al.*, 2000).

## ***2.2 Estratégias nas organizações e suas dimensões***

A literatura sobre estratégia ampliou-se de forma contínua e intensa ao longo dos anos, tornando-se, em muitos momentos, o tema central de debate nas escolas de administração e no mundo empresarial. Diferentes concepções foram desenvolvidas, com ênfases distintas e relacionamentos interdisciplinares. Assim, são vários os autores que discutem o conceito de estratégia (CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 1973, 2001; ANSOFF, 1973, 1990, 1993; QUINN, 1980; PORTER, 1986, 1989, 1999; HAMEL e PRAHALAD, 1990; HENDERSON, 1998; GHEMAWAT, 2000; ANDREWS, 2001; BARNEY, 2002; BESANKO, 2006). Essa amplitude e complexidade do termo impedem que se obtenha um conceito consensual, embora a revisão da literatura indique, além das contradições, algumas convergências sobre as mesmas idéias (CABRAL, 1998).

A concordância estabelece-se quando a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente; é complexa; afeta o bem-estar da organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não é puramente deliberada; existe em diferentes níveis

organizacionais; envolve vários processos de pensamento; envolve a adequação da organização e seus processos internos ao seu ambiente de atuação e o posicionamento competitivo de uma empresa, dentre outros (PORTER, 1989; ANSOFF e MCDONELL, 1993; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MEIRELLES, 2003).

Os estudos sobre estratégia, segundo Whittington (2004b), tradicionalmente, valorizam o desempenho e a vantagem competitiva da empresa. Porém, é importante analisar, principalmente, o processo que se utiliza para buscar os resultados, ou seja, como as ações estratégicas são estruturadas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que a formação da estratégia leva, primeiro, a modelos de diferentes paradigmas, mas que convergem, num estado futuro, para fins conciliatórios e de interação, ou seja:

A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como a negociação durante, e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Tente apenas deixar tudo isso de lado e veja o que acontece! (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 274).

Para melhor compreensão da estratégia organizacional, este estudo propõe-se a refletir sobre algumas abordagens de estratégia, sob a óptica das competências dinâmicas. Na construção desse ponto de vista, foram examinadas: as conceituações acerca do termo estratégia; o posicionamento inspirado em Porter e a vantagem competitiva; os níveis estratégicos da organização – corporativo, de negócio e funcional; e, por fim, o crescimento da organização tendo como base a estratégia de diversificação.

### **2.2.1 Conceituações acerca do termo estratégia**

Para Mintzberg *et al.* (2000), estratégia é uma palavra definida de uma forma e utilizada de outra. Os autores destacam que faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito, mas afirma que a estratégia requer uma série de definições, que

apresentam vários significados. Eles apresentam as definições do termo estratégia através dos “cinco Ps”: plano<sup>3</sup>; padrão<sup>4</sup>; posição<sup>5</sup>; perspectiva<sup>6</sup>; e pretexto<sup>7</sup>.

Conforme Mintzberg (1994), devido às mudanças no cenário, nem todas as estratégias formuladas são de fato implementadas. A possibilidade, cada vez maior, de novas oportunidades para a organização mostra a necessidade de implantar estratégias que ainda não tenham sido formuladas. Tais estratégias são denominadas de emergentes, e elas demandam flexibilidade e capacidade empreendedora da organização, e geram ajustes no processo de gestão estratégica competitiva.

Partindo deste conceito, o processo de formação de estratégias competitivas pode ser categorizado em: estratégias deliberadas, emergentes ou em uma combinação entre essas duas vertentes como mostra a Figura 1 (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG e MCHUGH, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000):

---

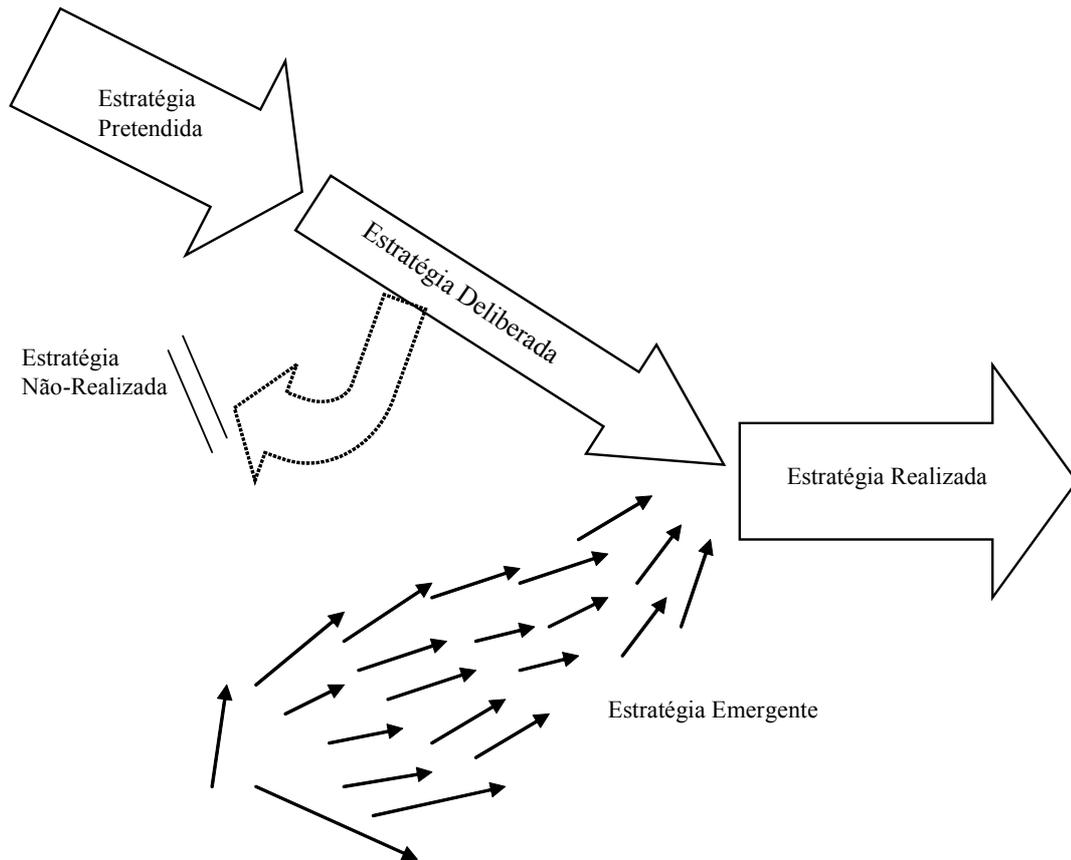
<sup>3</sup> Estratégia como **plano**: significa um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. Nessa definição, as estratégias têm duas características: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam, e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Denominada de estratégia pretendida.

<sup>4</sup> Estratégia como **padrão**: é constituída pelo conjunto de estratégias realizadas (não só planos); podem ser ou não intencionadas, e são observadas na consistência do comportamento organizacional ao longo do tempo. Denominada de estratégia realizada.

<sup>5</sup> Estratégia como **posição**: a estratégia torna-se a força de medição entre a organização e o ambiente, ou seja, entre os contextos interno e externo; isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados. Denominada de escolhas.

<sup>6</sup> Estratégia como **perspectiva**: significa a maneira própria de uma organização fazer as coisas, envolvendo uma visão interna e coletiva.

<sup>7</sup> Estratégia como **pretexto**: formulam-se estratégias para enganar o concorrente, vencer ameaças e obter vantagem competitiva. Essa coloca o processo de formação da estratégia de forma dinâmica, com manobras provocando contramanobras.



**Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes**

Fonte: MINTZBERG, 2000, p. 19.

Na Figura 1, as estratégias deliberadas significam um padrão de ação, admitem como pressuposto um comportamento pretendido tal como realizado, devido às intenções precisas, estabelecidas previamente pela liderança da organização e realizadas sem maiores interferências ambientais. Por outro lado, estratégias emergentes são aquelas realizadas ausentes de uma intenção explícita, ou seja, é uma estratégia não planejada, em que a ação só é percebida como estratégica pela empresa, na medida em que se desenvolve ou mesmo depois de ter acontecido. A diferença fundamental entre a estratégia deliberada e a emergente é que, enquanto a primeira enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que as intenções sejam realizadas, a última permite a noção de “aprendizado estratégico”, isto é, as empresas desenvolvem-se, à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação. Uma estratégia pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações

sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a integrar-se ao esforço de planejamento da instituição (MINTZBERG, 1998).

Seguindo este mesmo raciocínio, Osborn (1998, p. 487) afirma que estratégias emergentes são:

Estratégias desenvolvidas coletivamente que respondem ameaças competitivas – mudanças inesperadas de mercado. Portanto, uma estratégia emergente é uma iniciativa essencialmente reativa. Nessa conceituação, as estratégias emergentes existem paralelamente às estratégias intencionadas, ou seja, a organização revisa os planos intencionados para ajustá-los às estratégias emergentes.

Dessa forma, a organização não deve apenas ser estruturada e mobilizada para ser capaz de agir com presteza em seu ambiente complexo e em rápida mudança, mas deve também estar preparada para reconhecer, avaliar e adaptar-se às estratégias emergentes.

Sobre as de caráter deliberado, Chandler (1998, p. 163) diz que a “estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo da empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos, tendo em vista esses objetivos”. Sendo assim, a estrutura garantiria a coordenação, a avaliação e a articulação da implementação de metas, políticas básicas e pessoas. Na mesma visão de estratégia deliberada, Henderson (1998) afirma que a estratégia pode ser vista como um plano de ação deliberado que se desenvolve e se ajusta à vantagem competitiva de uma empresa, a partir do reconhecimento das capacidades organizacionais e dos objetivos pretendidos.

Portanto, podem ser encontrados diferentes modelos de formação e implementação de estratégias que são importantes para uma organização que enfrenta desafios complexos.

Sendo assim, a noção de estratégia encontrada na literatura, que mais se ajusta ao contexto de competência organizacional, foi formulada por Mintzberg *et al.* (2000), “[...] estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um ambiente estável, isto é, uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida”. Pois, partindo do princípio de que o ambiente está em mutação constante, a administração estratégica tem um papel-chave em adaptar, integrar e reconfigurar as competências organizacionais que operam no interior da empresa e que estão incorporadas nos processos, condicionadas pela trajetória da organização.

As discussões apresentadas neste subcapítulo procuraram ilustrar a complexidade do termo estratégia, por isso adotaram-se as definições de Mintzberg, através dos 5Ps da estratégia, dando destaque para as estratégias deliberadas e para as estratégias emergentes.

Percebe-se que esta última está diretamente relacionada com o contexto dinâmico que implica mudanças organizacionais.

O próximo subcapítulo tratará da questão do posicionamento, ou seja, do foco de atuação, considerado por muitos autores como uma questão fundamental para vantagem competitiva. Para tratar desse assunto, a base da discussão apresentada centraliza-se em Porter, considerado o percussor dessa abordagem.

### **2.2.2 O posicionamento inspirado em Porter e a vantagem competitiva**

Andrews (2001) afirma que a definição da estratégia a ser adotada deve desenvolver-se com base no ambiente<sup>8</sup> externo e interno. A análise do ambiente externo revela ameaças e oportunidades que, associadas aos recursos e as capacidades internas da empresa, servem como guia para o estabelecimento do posicionamento estratégico.

Para o entendimento do ambiente externo, tem sido utilizado de forma ampla o modelo de análise da indústria proposto por Porter na década de 1980. O autor baseia-se na avaliação de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e competição intra-indústria. Em síntese, o entendimento dessas forças possibilita avaliar a perspectiva de rentabilidade de um setor e, ainda, diversas outras dimensões ambientais a serem consideradas na estratégia da empresa. O papel do estrategista seria o de lidar com as causas básicas dessas forças, posicionando a empresa de tal modo que suas competências lhe permitam defender-se, influenciar o equilíbrio e/ou antecipar e responder às mudanças de tais forças, de forma a obter desempenho superior.

Desse modo, o posicionamento competitivo é que determina se uma empresa terá rentabilidade abaixo ou acima da média desta indústria. Repercute na vantagem competitiva da empresa, ou seja, uma empresa atinge uma vantagem competitiva se obtiver taxas maiores de rentabilidade do que as empresas rivais. As definições quanto ao escopo competitivo e ao tipo de vantagem competitiva a ser seguida constituem-se nos elementos centrais da estratégia

---

<sup>8</sup> O ambiente é o contexto em que a empresa está inserida. Representa seu mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, o governo e a sociedade, bem como seus funcionários, processos e tecnologias (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004).

(AAKER, 1984; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; FAIRBANKS e LINDSAY, 2000; HEXSEL e PAIVA, 2006; BESANKO, 2006).

Por isso, Porter (1986) afirma que a escolha do escopo é importante, pois indica a decisão sobre a prioridade quanto a investimentos em produtos e mercados. Para definir o escopo competitivo, uma empresa deve avaliar a atratividade potencial dos diversos mercados. A atratividade de um mercado decorre de seu tamanho, da taxa de crescimento, intensidade competitiva presente e da capacidade de a empresa desenvolver uma estratégia competitiva sustentável e adequada.

O escopo classifica-se em amplo ou restrito. A definição do tipo de escopo está atrelada aos critérios de escolha dos segmentos de atuação e aos benefícios e às dificuldades apresentadas por cada um desses escopos (PORTER, 1986). Um escopo amplo permite explorar as relações entre os produtos que servem diferentes segmentos. Já um escopo restrito permite uma melhor adequação da oferta a um segmento de mercado, a fim de obter menores custos ou maior diferenciação.

É importante destacar que, quanto mais amplo for o escopo competitivo, mais complexo torna-se o gerenciamento das atividades da cadeia de valor<sup>9</sup>. A compreensão da cadeia de valor ressalta a dimensão funcional da competência, por sua vez associada ao exercício das principais funções coletivas das organizações. É na dimensão funcional, ou no conjunto de processos organizacionais localizados nas áreas funcionais da empresa, que ocorre o desdobramento das competências em nível corporativo (BECKER e RUAS, 2005).

Porter (1999) defende que apenas tomar decisões sobre a posição não é o suficiente. Afinal, os concorrentes podem reposicionar-se na direção dessa mesma posição ou incluir os benefícios desse posicionamento em suas posições atuais por meio da inclusão de produtos, serviços ou tecnologias em suas atividades atuais. Dessa maneira, uma efetiva estratégia sustentará a vantagem competitiva apenas se evitar esse tipo de manobra.

---

<sup>9</sup> No modelo apresentado por Porter (1986), a cadeia de valor é um instrumento para verificar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de criá-la e sustentá-la, e está dividida em duas categorias: as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias referem-se à logística interna e externa, operações, *marketing* e vendas, serviço. As atividades secundárias referem-se às atividades de compras, desenvolvimento e tecnologia, recursos humanos, infra-estrutura, contabilidade, financeiro, questões jurídicas etc. A cadeia de valor não é uma coleção de atividades independentes, mas sim um sistema de atividades interdependentes, unidas por elos (PORTER, 1986). Dessa forma, tem a função de otimizar e coordenar essas atividades. Portanto, a cadeia de valor de uma organização mostra as principais atividades de relevância estratégica, sendo o instrumento para compreender o comportamento dos custos, das fontes existentes, dos potenciais para diferenciação e as implicações para a estratégia.

Sobre a definição do formato da vantagem competitiva, Porter (1986) afirma que deve ser estabelecida prioridade quanto à diferenciação e ao custo. A combinação desses dois tipos de vantagem competitiva com o escopo de atividades leva a três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média do setor: liderança de custo, diferenciação e enfoque, que se subdivide em enfoque no custo e enfoque na diferenciação (PORTER, 1986).

Sendo assim, a análise da vantagem competitiva está centrada no conceito de atividades. Todas as diferenças entre as empresas, seja em preços seja em custos, estão localizadas, em última análise, no amplo número de atividades requeridas para criar, produzir, vender e distribuir produtos ou serviços. O desenvolvimento de atividades implica custos e a vantagem nessa posição decorre do desempenho de determinadas atividades de forma mais eficiente que os concorrentes. Analogamente, a vantagem em diferenciação resulta da escolha de atividades e da competência em desenvolvê-las. Assim, a unidade básica da vantagem competitiva é a atividade, e a performance competitiva de uma empresa depende do conjunto de atividades executadas (HEXSEL e HENKIN, 2002).

Uma implicação dessa visão é que um posicionamento estratégico, para ser efetivo, deve contar com um horizonte de tempo relativamente longo, pois as atividades devem ser constantemente reforçadas, assim como os seus alinhamentos. Pensando desse modo, percebe-se o porquê da dificuldade de manobras de reposicionamento.

Em oposição às idéias apresentadas por Porter (1986), os autores Ghemawat (2000) e Besanko (2006) enfatizam que as bases da vantagem competitiva são os recursos e as competências organizacionais, e esta se refere a uma série de atividades que a empresa exerce bem, comparada aos rivais. Os recursos acumulados ao longo do tempo definem a competência para o desenvolvimento das atividades em determinado ponto no tempo, oferece explicação complementar relevante sobre a questão da vantagem competitiva. Assim, a vantagem competitiva não seria resultante unicamente de um sistema de atividades ajustadas entre si, mas também decorrente dos recursos possuídos, e das competências organizacionais.

Portanto, o posicionamento estratégico depende tanto do movimento inicial da articulação de fatos externos (visão *outside-in* da empresa), preconizada por Porter, como da mobilização *a priori* de fatores internos (visão *inside-out*), neste momento destacados por Ghemawat (2000) e Besanko (2006).

A seguir, apresentam-se os níveis estratégicos da organização, que se inserem na óptica interna da organização, foco deste estudo. Esses níveis podem ter estratégias deliberadas e emergentes de forma simultânea ou não. A decisão implica compreender o

contexto onde a empresa está inserida e a capacidade de percepção dos dirigentes, gestores em relação ao ambiente.

### **2.2.3 Os níveis estratégicos da organização: corporativo, de negócio e funcional**

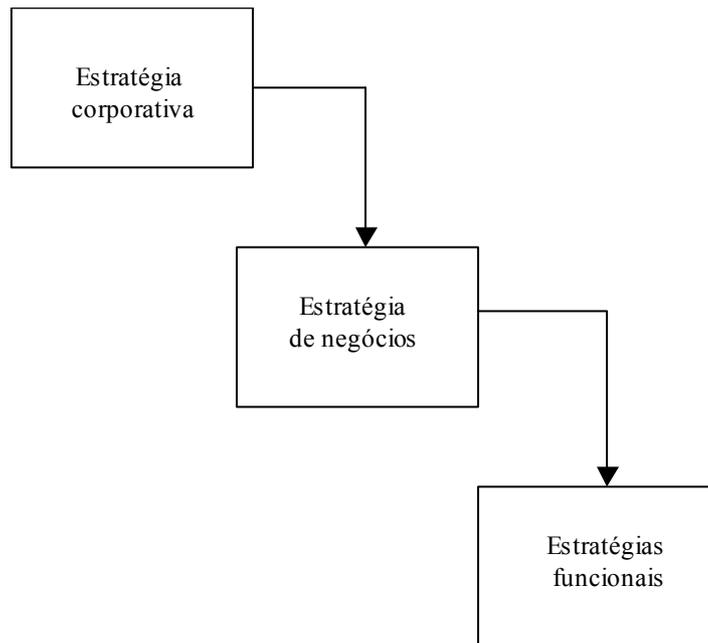
As estratégias deliberadas e/ou emergentes podem ser classificadas em função do nível interno da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Essa classificação pontua a estratégia corporativa; a estratégia da unidade de negócios; as estratégias funcionais (WHEELWRIGHT, 1984; PIRES, 1995).

A estratégia corporativa (do grupo empresarial) refere-se ao ambiente em que o grupo empresarial atua, sendo fundamental na sua definição o reconhecimento de suas forças e fraquezas. Na formulação da estratégia corporativa, é importante que os gestores estejam cientes dos fatores ambientais que poderão, de alguma forma, afetar o grupo, tais como tecnologia, ecologia, aspectos econômicos, setor em que a empresa atua, sociedade e aspectos políticos (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004). Um grupo empresarial, normalmente, busca uma sinergia entre todas as suas unidades estratégicas de negócios. Conforme Porter (1999), a estratégia corporativa diz respeito a duas grandes questões: em que negócios a corporação deveria atuar e como a corporação deveria administrar o conjunto de negócios. Sendo assim, a estratégia corporativa é que faz a corporação ser mais que a simples soma de suas unidades de negócios. Uma das vantagens desse nível estratégico refere-se ao estabelecimento de um plano de alocação de recursos e trocas de experiências.

É importante destacar que a estruturação em Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) é descentralizada, dispondo a cada negócio uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A organização torna-se um conjunto de “pequenas” organizações administradas com o máximo de interdependência. A conexão entre as partes faz-se por um amplo sistema de comunicação e por uma filosofia organizacional compartilhada. Esse tipo de estrutura organizacional facilita a coordenação estratégica, uma vez que cada unidade é projetada com menor hierarquia e maior autonomia e com um equilíbrio de poder baseado num processo decisório participativo (LOBATO, MOYSÉS, TORRES e RODRIGUES, 2005).

A estratégia funcional deve dar suporte à estratégia da empresa e apoiar as outras estratégias funcionais para a consecução dos objetivos empresariais. Exemplos típicos de estratégias funcionais são advindas das áreas de: produção, *marketing*, finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos.

Segue a representação dos três níveis estratégicos de uma organização na Figura 2:



**Figura 2 - Os três níveis estratégicos**

Fonte: PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004, p. 40.

Independente do nível estratégico observado, o objetivo da organização é o seu crescimento. Essa discussão é proposta a seguir.

#### **2.2.4 Crescimento da organização através da estratégia de diversificação**

O crescimento de uma organização ocorre quando ela desenvolve gradualmente suas atividades, ampliando suas capacidades. A organização aumenta sua participação no mercado em que atua, e procura novos mercados, sendo que cada empresa tem seu padrão próprio de encarar o crescimento. Enquanto algumas adotam uma posição mais conservadora de crescimento, outras adotam uma postura mais agressiva, tornando-se uma necessidade de sobrevivência.

Conforme Galbraith (2001), a primeira mudança estratégica que uma organização faz é integrar-se verticalmente<sup>10</sup> dentro de seu setor, para garantir as fontes de suprimentos e volume, para investimentos de capital, e tornar-se um cliente para dar *feedback* para novos produtos. Uma das primeiras manobras de diversificação que uma empresa verticalmente integrada faz é vender subprodutos ao longo da cadeia do setor.

Essas organizações parecem ser diversificadas se lhe forem atribuídas receitas às várias indústrias, em que a empresa opera. Porém, a organização não alterou seu setor. A organização está se comportando de maneira inteligente ao procurar fontes alternativas de receita e de lucro. Embora, ainda esteja psicologicamente comprometida com seu centro de gravidade e seu setor (GALBRAITH, 2001).

Os principais motivos que levam uma organização à diversificação, pontuados pela literatura, podem variar tanto entre ramo de atividades quanto intra-ramo. No mercado, a empresa atua em um ambiente de incertezas. Diante dessa realidade, o grau de aversão ao risco que apresenta é fator a permear suas decisões estratégicas, pois colocar todos os seus recursos em uma única linha de produtos pode pô-la em risco diante de um quadro de desaceleração da demanda. A diversificação de atividades, portanto, preserva a empresa em situações como essas (GEORGE e JOLL, 1983).

A diversificação pode ocorrer, igualmente, para explorar novas oportunidades de mercado. Produtos sujeitos aos ditames da moda, como no caso dos calçados, em que se diversificam estilos, materiais empregados e finalidades de consumo, podem trilhar novos caminhos de expansão. Um exemplo ilustrativo é a difusão de calçados esportivos em decorrência de mudanças no padrão de vida das pessoas, em que se valoriza a prática de esportes, caminhadas ao ar livre, entre outros (COSTA e FROEHLICH, 2006).

Além dos vários motivos encontrados que levam uma organização à diversificação, também se encontram autores que discordam deles e não vêem a diversificação como uma forma de crescimento da organização.

Entre os autores que discordam dessa estratégia está Ansoff (1973). Para ele, a diversificação apresenta-se à empresa quando os seus objetivos correntes se defrontam com restrições para serem alcançadas. O baixo dinamismo do mercado em que atuam é motivo para que as empresas desenvolvam estratégias no sentido de ampliar esse espaço em sua

---

<sup>10</sup> A integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (PORTER, 1986). A base para tal decisão entre “fazer ou comprar” normalmente são cálculos financeiros.

dimensão geográfica, de diferenciar linhas de produtos e de diversificar atividades. Nessa mesma linha, Lobato *et al.* (2005) consideram as estratégias de diversificação arriscadas, pois estão voltadas para produtos e mercados ainda inexplorados ou desconhecidos. Essas estratégias dependem muito da percepção de valor da marca e também da competência da empresa em gerenciar sua atuação com produtos distintos em mercados diferentes.

Já no sentido contrário, Penrose (1959) vê que o limite do mercado não é restrição absoluta ao crescimento da empresa, desde que ela saiba fazer uso dos serviços e dos recursos que tem. Isso pode ocorrer porque a empresa, ao longo do tempo, assimilou um conjunto de rotinas e conhecimentos que condicionam o seu comportamento futuro (TEECE, 2005). Conforme Dosi, Teece e Winter (1992) há uma coerência empresarial<sup>11</sup> (*corporate coherence*) em termos de diversificação, pois ela tende a incorporar novas linhas de produtos em áreas relacionadas àquela que já vinha atuando.

A diversificação tem como objetivo básico superar o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão de seu mercado corrente. É uma possibilidade aberta para qualquer empresa, desde que disponha dos recursos necessários para realizar investimentos e de capacidades para superar eventuais barreiras de entrada. A diversificação das atividades de uma empresa pode ocorrer através do aparecimento ocasional de uma oportunidade para investir ou como resultado de uma política deliberada, pressupõe a busca de oportunidades para diversificar (PENROSE, 1959, *apud*: GUIMARÃES, 1982, p. 73).

Esse tipo de configuração possui quatro vantagens econômicas. Primeiro, encoraja a alocação eficiente de capital, podendo a organização escolher em que colocar seu dinheiro, e concentrar-se em seus melhores mercados. Segundo, ao abrir as oportunidades para administrar negócios diferentes, a configuração diversificada oportuniza o desenvolvimento de competências gerências. Terceiro, essa configuração dissemina seus riscos por mercados diferentes. Quarto, a configuração diversificada é estrategicamente responsiva, pois pode adquirir novos negócios e eliminar os antigos improdutivos (MINTZBERG, 2001).

A organização opta pela diversificação, segundo Penrose (1959), porque pode ter recursos específicos que não possa utilizar totalmente em seu atual mercado de produtos, mas podem ser utilizados em outros mercados e produtos.

---

<sup>11</sup> Os autores distinguem entre coerência e especialização. A especialização – como já indicada por Adam Smith – refere-se ao desempenho de uma tarefa particular. No caso em questão seria aquela situação em que a firma se dedica a uma única linha de produto. Já uma firma coerente é aquela que diversifica sua linha de produtos em negócios relacionados. A falta de coerência ocorreria quando a firma exibisse linhas com um padrão aleatório em relação ao ramo industrial de onde se originam (COSTA e FROEHLICH, 2006).

Os recursos podem estar ociosos pelas seguintes razões: indivisibilidade dos fatores de produção; o fato de os insumos nem sempre serem completamente específicos de determinada tarefa, podendo ser usados de várias maneiras à medida que as condições de mercado se vão modificando; e o fato de que, à medida que se vai acumulando experiência nas linhas de atividades existentes e que o trabalho antes complexo se torna rotineiro, os serviços gerenciais são liberados para outros usos. Em certo sentido, a existência de recursos gerenciais ociosos é a condição necessária para a expansão, pois se a gerência está completamente absorvida nos problemas diários da produção corrente, não pode haver planejamento para futuros desenvolvimentos. É importante que a gerência possa dar atenção à estratégia a longo prazo (PENROSE, 1959, *apud*: GUIMARÃES, 1982, p. 73).

Para Chandler (1998) é o grau de adequação entre estratégia de crescimento e estrutura organizacional que irá orientar o “sucesso” das firmas no mercado. Isso que dizer, que os caminhos de expansão distintos requerem formas organizacionais particulares que lhes dêem efetividade. Então, a empresa organizada sob a forma unitária foi efetiva enquanto produzia uma única linha de produto. No entanto, quando a estratégia se modificou em direção a linhas de produtos diversificados, essa estrutura organizacional perdeu a funcionalidade, sendo substituída pela forma multidivisional.

Em síntese, uma empresa é diversificada se produz para vários mercados, e pode diversificar-se de várias formas, como por meio de crescimento interno, de formação de alianças estratégicas, de *joint ventures*, de fusões ou de aquisições.

Portanto, a criação de estratégias tem de ser um processo contínuo, em que estratégias emergentes, juntamente com as estratégias deliberadas, possuem um papel crucial. Mas, para tirar-se proveito delas, os gestores terão de dominar o uso de estruturas, processos e técnicas que permitem transformar estratégias competitivas em comportamento estratégico eficaz (MARIOTTO, 2003), podendo, dessa forma, mobilizar efetivamente as competências necessárias.

O Quadro 1 apresentado a seguir sintetiza as reflexões apresentadas acerca das estratégias organizacionais.

Autores	Considerações sobre Estratégias Organizacionais	Ênfase
Mintzberg (1978, 1998); Mintzberg e Waters (1985); Mintzberg e Mchugh (1985); Osborn (1998); Henderson (1998); Chandler (1998); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Mariotto (2003).	O <b>processo de formação de estratégias</b> competitivas pode ser categorizado em: <b>deliberadas, emergentes</b> ou em uma <b>combinação entre estas duas vertentes</b> .  <b>Estratégia deliberada</b> significa um <b>padrão de ação</b> que admite como pressuposto um <b>comportamento pretendido tal como realizado</b> . <b>Estratégia emergente</b> é aquela realizada sem uma intenção explícita, <b>é uma estratégia não planejada</b> .	Estratégias deliberadas e emergentes
Aaker (1984); Porter (1986); Chakravarthy e Doz (1992); Fairbanks e Lindsay (2000); Andrews (2001); Hexsel e Henkin (2002); Hexsel e Paiva (2006); Besanko (2006).	O <b>posicionamento competitivo</b> dentro de uma indústria é que <b>determina</b> se uma <b>empresa terá rentabilidade abaixo ou acima da média desta indústria</b> , repercute na vantagem competitiva se obter taxas maiores de rentabilidade do que as empresas rivais. As <b>definições</b> quanto ao <b>escopo competitivo</b> e ao <b>tipo de vantagem competitiva</b> a ser seguida constituem-se nos <b>elementos centrais da estratégia</b> .	Posicionamento competitivo e vantagem competitiva
Wheelwright (1984); Porter (1999); Ansoff (1990); Pires (1995); Paiva <i>et al.</i> (2004); Lobato <i>et al.</i> (2005).	<b>Níveis estratégicos</b> da organização: <b>corporativo</b> (do grupo empresarial), <b>de negócios</b> (de uma unidade estratégica de negócios, empresa ou divisão) e <b>funcional</b> .	Níveis estratégicos da organização
Penrose (1959); Guimarães (1982); George e Joll (1983); Dosi, Teece e Winter (1992); Galbraith (2001); Teece (2005); Costa e Froehlich (2006).	O <b>limite do mercado não é restrição</b> absoluta ao <b>crescimento</b> , desde que a empresa saiba <b>fazer uso dos recursos</b> que têm. A <b>diversificação</b> pode ocorrer para <b>explorar novas oportunidades de mercado</b> .	Estratégia de diversificação

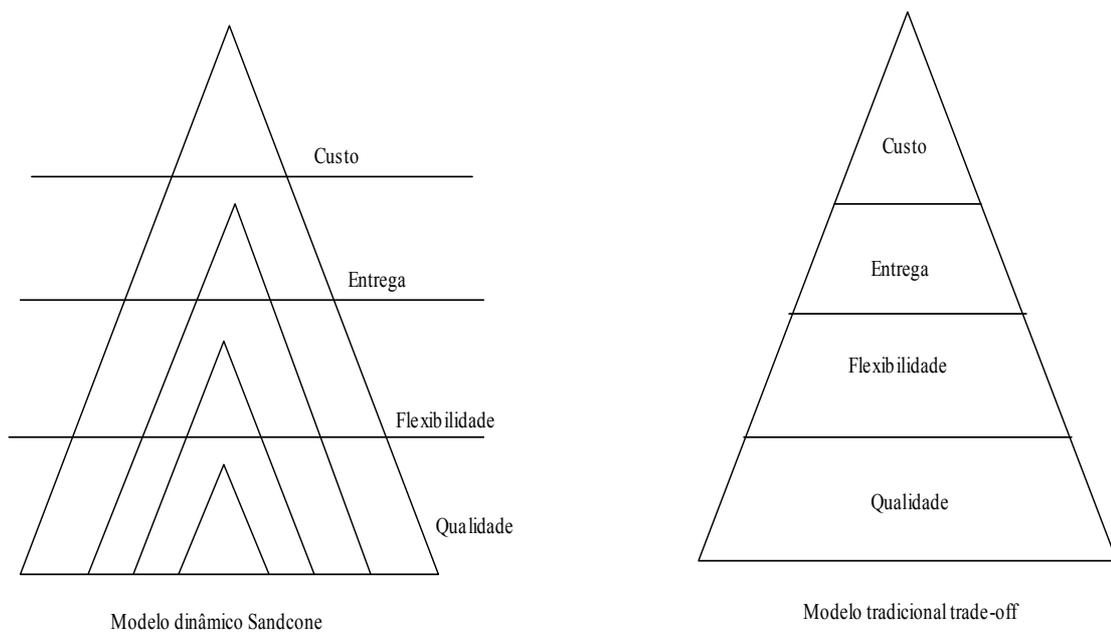
**Quadro 1 - Considerações sobre estratégias organizacionais**

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar das discussões apresentadas neste capítulo sugerirem a ideia de escolhas e priorizações estratégicas, muitas vezes essas escolhas podem não se referir a questões de *trade-offs*. Em outras palavras, sabe-se que os critérios competitivos<sup>12</sup> são dinâmicos, pois vão

<sup>12</sup> Critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Ou seja, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado em que deseja atuar, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que produz, ela terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando, dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado com intuito de se tornar competitiva. Há vários critérios competitivos que uma empresa pode escolher para competir:

mudando com o tempo e as circunstâncias (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004). Essa mudança pode implicar *trade-offs* entre os critérios competitivos. Assim é necessário analisarem-se as incompatibilidades entre dois ou mais critérios, ou seja, há situações em que a melhoria de um critério poderá implicar um impacto negativo no outro. Por outro lado, Ferdows e De Mayer (1993) desafiaram a visão sobre *trade-off*, ao afirmar que as capacidades são cumulativas e não o resultado de *trade-off*. Em outras palavras, os critérios não são mutuamente excludentes, mas podem reforçar um ao outro e serem dinâmicos. Os autores rejeitam o modelo tradicional de *trade-off* e propõem o modelo *sandcone*. O *sandcone* reforça a idéia das capacidades cumulativas, ou seja, a existência de vários critérios com desempenho simultâneo, gerando melhorias com o decorrer do tempo. A Figura 3 ilustra essa discussão.



**Figura 3 - Modelo *Sandcone***

Fonte: Ferdows e De Mayer, 1988.

### **2.3 Fundamentos teóricos da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View)**

A Visão Baseada em Recursos (VBR) ganhou força nas últimas duas décadas para tornar-se uma das perspectivas contemporâneas dominantes na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar rigor analítico e relevância na prática administrativa de modo mais eficiente e eficaz (OMAKI, 2005). Contudo, não se trata de uma abordagem recente. Destaca-se o trabalho pioneiro de Edith Penrose que, em 1959, publicou o livro *Theory of the Growth of the Firm*. Nessa obra, a autora sugere que diferenças no grau de controle dos recursos representam direcionadores cruciais para diferentes níveis de *performance* das empresas. Para Penrose a empresa é:

Essencialmente, um conjunto de recursos cuja utilização é organizada por um Quadro de referência administrativo. Em certo sentido, os produtos ficam sendo produzidos pela empresa e em um dado momento, representam apenas uma das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia estar utilizando seus recursos, um incidente no desenvolvimento de suas potencialidades básicas (PENROSE, 1959, p. 150).

Assim, conforme Fernandes (2006), a diferença de *performance* entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados.

Grant (1991) destaca que, durante os anos 60 e a maior parte dos anos 80 do século passado, a estratégia era analisada tendo como referência o ambiente externo. Esta idéia surgiu com os estudos de Porter, cujo trabalho destaca a análise da estrutura da indústria e do posicionamento competitivo, em que a empresa atua, não se privilegiando a ligação entre a estratégia e os recursos internos. A partir do final dos anos 1980, entretanto, diversos trabalhos na área de administração estratégica indicaram que as diferenças existentes entre o desempenho das firmas dentro de uma mesma indústria mostravam-se expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias (CARNEIRO *et al.*, 1999). A partir disso, surgiu um grande interesse pela análise do papel dos recursos e das capacidades internas da empresa como base para a formulação de estratégias. Grant (1991, p. 114) define a estratégia como: “a combinação entre os recursos e as habilidades internas da organização, [...] e as oportunidades e os riscos criados pelo ambiente externo”.

Portanto, a VBR destaca a estratégia ligada aos recursos e as competências internas da firma, visualizando a empresa como um leque de recursos e capacidades. Os recursos e as capacidades são todos os atributos de uma empresa que lhe possibilita conceber e implementar estratégias ou, em outras palavras, tudo aquilo que ela utiliza para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus consumidores (WERNERFELT, 1984; DIERICKH e COOL, 1989; HAMEL e PRAHALAD, 1990; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; BARNEY, 1995, 2001; HERZOG, 2001).

Os recursos, conforme Barney (1995) são categorizados em recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Os recursos financeiros incluem débitos, equidades, ganhos retidos, e similares. Recursos físicos incluem as máquinas, infra-estrutura de manufaturas e construções utilizadas pelas empresas em suas operações. Recursos humanos incluem toda a experiência, conhecimento, julgamento, propensão ao risco, e visão de indivíduos associados com a empresa. Recursos organizacionais incluem a história, relacionamentos, habilidade, e cultura organizacional que são atributos dos grupos de indivíduos associados com a empresa, ao longo de uma estrutura formal de comunicação, explícitos sistemas de controles gerenciais e políticas de compensação (BARNEY, 1995, p. 50).

Grant (1991) sugere seis categorias de recursos: recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Assim, esses seis recursos podem ser definidos como ativos facilmente identificáveis, os recursos tangíveis ou recursos intangíveis de caráter heterogêneo e de difícil transferência os quais estarão vinculados, quase que permanentemente, à empresa. Para Penrose (1959) o processo de crescimento das firmas, caracterizado pelas oportunidades externas e internas, é decorrente do seu conjunto de recursos, classificados em três categorias principais: (1) **recursos físicos** (plantas e equipamentos); (2) **recursos humanos** (equipe técnica e executivos da empresa), e (3) **recursos organizacionais** (normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo). Conforme essa abordagem, a formulação de estratégias deve decidir entre a exploração dos recursos existentes na firma ou o desenvolvimento de novos recursos.

Collis e Montgomery (1995) afirmam que a VBR relaciona as capacidades internas da empresa (o que ela faz bem) com o meio externo da indústria (o que o mercado exige, e o que os concorrentes oferecem). Para Silva e Oliveira (2005) as questões centrais da VBR são: (1) os recursos que conferem às empresas alguma vantagem competitiva não devem ser facilmente identificados pelo ambiente competitivo, e (2) quando identificados, devem apresentar dificuldades, preferencialmente impossibilidade, em sua reprodução pelos

competidores ou mobilidade imperfeita, isto é, a peculiaridade de não apresentar o mesmo valor para as outras organizações e para o ambiente competitivo.

A VBR sustenta que a vantagem competitiva é resultante do domínio de recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição. Um recurso é valioso, se capacita a empresa à exploração de oportunidades e/ou à neutralização de ameaças. Um recurso é raro, se não for também controlado pelos principais rivais. Por fim, um recurso é considerado de difícil imitação ou substituição, se os principais concorrentes não conseguem adquirir ou desenvolver, por custos similares, esse recurso ou um outro que o substitua. Nessa mesma linha, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 32-33) destacam que “embora as oportunidades e ameaças ambientais sejam considerações importantes, os recursos únicos da empresa encerram as variáveis-chave que permitem a ela desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica”. Para Grant (1991) quando o ambiente externo está continuamente mudando, os recursos e as capacidades da organização proporcionam uma base muito mais estável para a definição de sua identidade e de seus propósitos.

Mas, o que faz um recurso ser de difícil imitação e/ou substituição? Para Barney e Hesterly (1997) existem três principais razões para determinados recursos serem de difícil imitação e/ou substituição: a história única da empresa, a ambigüidade causal e a complexidade social de alguns recursos.

Algumas vezes, certos recursos são desenvolvidos devido ao caminho que uma empresa trilhou durante sua história. Em outras palavras, uma única série de eventos pode ter levado a empresa a desenvolver determinados recursos, os quais, hoje, são mais difíceis e/ou caros de serem desenvolvidos (*pathdependence* – dependência de percurso) (BIRCHALL e TOVSTIGA, 2005). Para Barney (1995), esse conceito enfatiza que a história e a trajetória da empresa devem gerar competências dinâmicas, inovadoras nos processos organizacionais e em constante evolução, de forma a acompanhar às mudanças e demandas do mercado e garantir a sobrevivência e vantagem competitiva da organização (NELSON, 1991; LEONARD-BARTON, 1992).

Conforme Collis (1991) e Winter (1987), a acumulação de habilidades e os *insights* associados às competências no decorrer do tempo podem produzir dependência de percurso. Fleury e Oliveira (2001) afirmam que a dependência de percurso refere-se:

Aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimentos históricos e desenvolvimento. À medida que as empresas desenvolvem habilidades mais especializadas que se tornam institucionalizadas, podem estreitar as

oportunidades/alternativas estratégicas potenciais por elas consideradas. A especialização significa produzir a *expertise*, que é difícil para os concorrentes imitarem e, assim, pode oferecer uma vantagem competitiva. Isto é, a dependência de percurso que tende a erguer barreiras no decorrer do tempo para a imitação devido à dificuldade que outras empresas possam ter para recriar a evolução histórica da competência essencial usada para produzir vantagem competitiva (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p. 178).

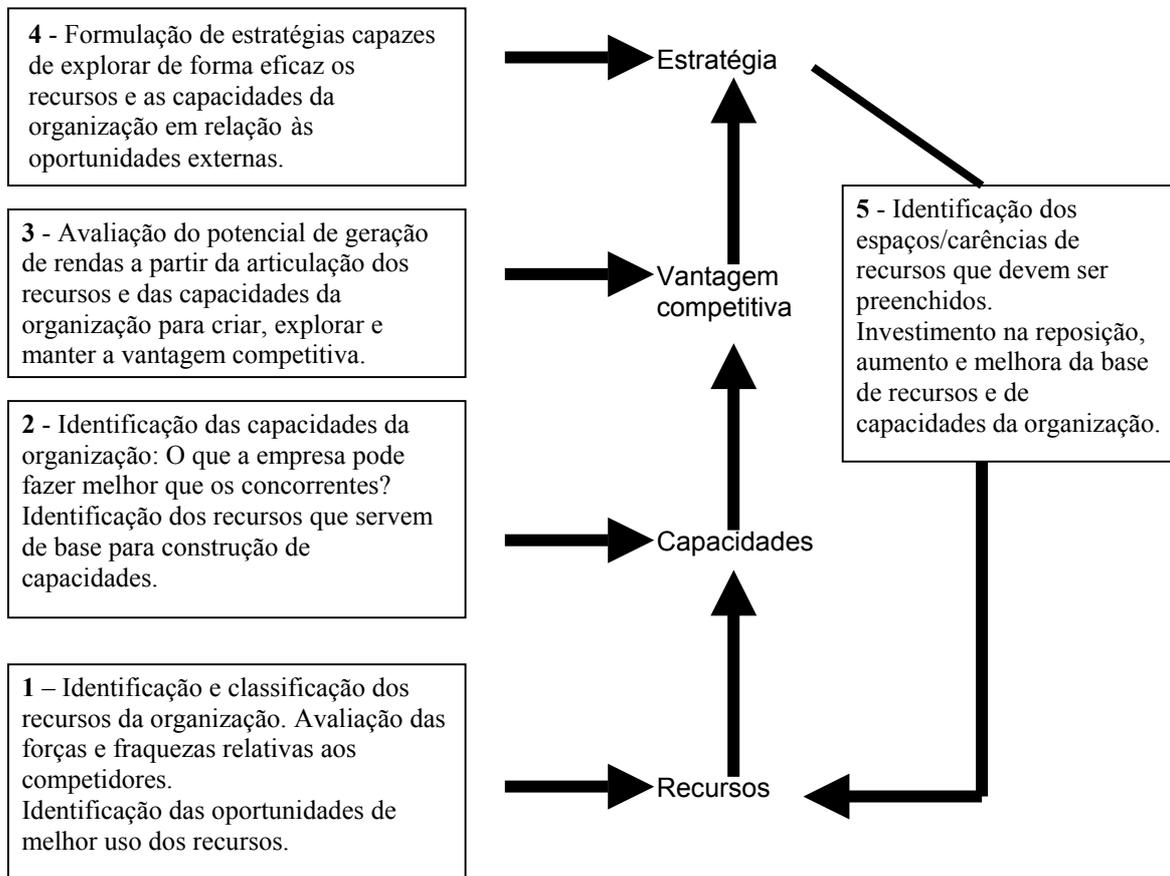
É importante destacar que, a dinâmica de desenvolvimento das competências essenciais levam provavelmente à dependência de percurso que pode produzir *expertise* difícil de ser imitada. Mas, também pode produzir inflexibilidade, eliminar a qualidade dinâmica das competências e, assim, a perda da vantagem competitiva (DAVID, 2000; FLEURY e OLIVEIRA, 2001).

A ambigüidade causal representa a dificuldade que os competidores possuem em saber, exatamente, qual é a razão de uma empresa apresentar desempenho superior. Não sabendo qual é a razão da superioridade, os concorrentes não saberão quais recursos deverão ser adquiridos, imitados ou substituídos. Esse fato existirá sempre que houver duas ou mais hipóteses rivais que não podem ser testadas. Para Lippman e Rumelt (1982), a ambigüidade causal refere-se às relações de causa e efeito entre ações e a resultados que impedem identificar recursos e capacidades que estão na origem das diferenças de rentabilidade.

Existe ambigüidade causal quando o vínculo entre os recursos controlados por uma empresa e a vantagem competitiva sustentada da empresa não é compreendido ou o somente é de maneira imperfeita (BARNEY, 1995, p. 109).

Mais do que isso, os recursos podem também apresentar alta complexidade social, pois incluem todos os ativos, capacidades, processos organizativos, atributos da empresa, informação, conhecimento etc. controlados pela empresa, e que lhes permitem conceber e levar a cabo estratégias que melhorem sua eficiência e sua eficácia (BARNEY, 1995). Exemplos desses recursos são: a cultura organizacional, as equipes de trabalho e a reputação junto aos consumidores e aos fornecedores. Esses recursos podem ser identificados, mas não são facilmente gerenciados ou modificados. É importante salientar que os recursos são “pacotes” de “serviços” produtivos. Para obterem resultados para empresa, dependem de como são usados, ou seja, da sua mobilidade (HERZOG, 2001). Como afirma Penrose (1959), o que a empresa usa não são os recursos em si, mas os serviços que podem proporcionar a cada momento.

O processo de formulação de estratégias a partir dos recursos e capacidades, conforme Grant (1991), acontece de acordo com o que ilustra a Figura 4.



**Figura 4 - O processo de formulação de estratégias a partir de recursos e capacidades da organização**

Fonte: Adaptado de Grant (1991)

A Figura 4 destaca que, primeiro a organização deve identificar, classificar e analisar sua base de recursos e de capacidades internas. A seguir, deve verificar as diferentes possibilidades de articulação desses recursos e capacidades, através da identificação e avaliação do potencial de geração de rendas, por meio das possibilidades de criação, exploração e sustentação da vantagem competitiva. Por último, deve formular as estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz dos recursos e das capacidades da organização em relação às oportunidades externas. Desse modo,  medida que a empresa desenvolve estratégias a partir de sua base de recursos e capacidades, começa um ciclo em que a base passa por um processo de constante investimento, acumulação e melhora, e isso permite a sustentação de uma posição competitiva no mercado.

Conforme Grant (1991), os recursos são *inputs* no processo produtivo. Eles são as unidades básicas de análise. O recurso individual da empresa inclui os equipamentos, as

habilidades individuais dos empregados, as patentes, a marca etc. A capacidade é formada por um conjunto de atividades que utiliza os recursos na prática, agregando valor à organização. O autor destaca que a longevidade das empresas depende da durabilidade, da depreciação e da forma como os recursos e as capacidades tornam-se obsoletos, pois, ao longo do tempo, fazem-se mudanças nos equipamentos, nas tecnologias, mas pretende-se manter a marca durável.

Portanto, os recursos e as capacidades de uma empresa dão suporte para sustentar a vantagem competitiva, através da formulação e da implementação de estratégias. Mas, se para os recursos e as capacidades de uma empresa faltam durabilidade, ou se eles são fáceis de serem transferidos ou replicados, a empresa precisa adotar novas estratégias, e desenvolver novas fontes competitivas para evitar a imitação. O retorno financeiro para a empresa, porém, não depende apenas da sustentabilidade da posição competitiva, mas sim da apropriação do retorno.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), o elemento básico de análise é a empresa. Ela é considerada um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno das diversas áreas de competência. Para efeito de análise da competitividade, os autores consideram quatro áreas de competência organizacional: gestão, inovação, produção e recursos humanos. Em cada momento do tempo, cada empresa detém um nível de capacitação, e apresenta um determinado desempenho competitivo.

A seguir, apresenta-se o Quadro 2, síntese referente às principais idéias dos autores relacionados ao tema VBR:

Autores	Considerações sobre a VBR	Ênfase
Wernerfelt (1984); Dierickh e Cool (1989); Hamel e Prahalad (1990); Amit e Schoemaker (1993); Peteraf (1993); Barney (1995); Grant (1991); Herzog (2001).	A VBR destaca a estratégia ligada aos recursos e as competências internas da firma, visualizando a <b>empresa como um leque de recursos e capacidades</b> . Os recursos e as capacidades <b>são</b> todos os <b>atributos de uma empresa</b> que lhe possibilita conceber e implementar estratégias, ou seja, aquilo que utiliza para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para os consumidores.	Conceituação de VBR
Winter (1987); Collis (1991); Nelson, 1991; Barney (1995); Leonard-Barton (1992); Fleury e Oliveira (2001); Birchall e Tovstiga (2005).	A <b>dependência de percurso</b> – <i>pathdependence</i> , refere-se aos recursos que são desenvolvidos no caminho que uma empresa trilhou durante a sua trajetória. Uma série de eventos pode ter levado a empresa a desenvolver determinados recursos, os quais hoje, são difíceis de serem imitados pelos concorrentes.  A história e a trajetória da empresa devem gerar competências dinâmicas para acompanhar às mudanças e demandas do mercado para garantir a sobrevivência e a vantagem competitiva.	Dependência de percurso <i>(pathdependence)</i>
Lippman e Rumelt (1982); Barney (1995); Barney e Hesterly (1997); Silva e Oliveira (2005).	A <b>ambigüidade causal</b> representa a dificuldade que os competidores possuem em saber, qual é a razão de uma empresa apresentar desempenho superior. Sendo assim, os concorrentes não sabem quais são os recursos que devem ser adquiridos, imitados ou substituídos.	Ambigüidade causal
Barney (1995, 2001)	Os recursos apresentam alta <b>complexidade social</b> , como: a <b>cultura organizacional</b> , as <b>equipes de trabalho</b> e a <b>reputação</b> junto aos consumidores e fornecedores. Estes recursos podem ser identificados, mas não são facilmente gerenciados ou modificados.	Complexidade social

**Quadro 2 - Considerações sobre a Visão Baseada em Recursos**

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste subcapítulo, buscou-se explicitar algumas tentativas de descrição de conceituações acerca da VBR, que em suma, atribui à dimensão interna da organização um papel significativo para compreensão da organização, rompendo com as abordagens tradicionais da economia e da estratégia com foco no ambiente externo. Essas reflexões serviram de inspiração para a noção de competências, a seguir detalhada.

## 2.4 Competências – introdução ao tema

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos, como uma forma de repensar as empresas e o papel dos indivíduos que as compõem. É entendida como a condição que a empresa possui para selecionar, desenvolver, combinar e aplicar os recursos de forma integrada, o que contribui para adicionar valor para os clientes (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; RUMELT, 1995b; FLEURY e FLEURY, 2004; HARB e ROSSETO, 2002; RUAS, 2003; PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004).

De um modo geral, essa noção aparece geralmente relacionada a três dimensões: (1) **estratégica**, quando têm um impacto direto sobre a vantagem competitiva, por isso é considerada uma alternativa importante para o desenvolvimento da competitividade (SELZNICK, 1972; LEONARD-BARTON, 1995; HAMEL e PRAHALAD, 1995; JAVIDAN, 1998; FLEURY e OLIVEIRA, 2001; BECKER, 2005; RUAS, 2005); (2) **funcional ou intermediária**, quando sua abrangência limita-se a alguma área ou função específica da empresa (TEECE e PISANO, 1994; SCHOEMAKER e AMIT, 1999; BECKER e RUAS, 2005) e (3) **individual**, em que estaria incluída a dimensão gerencial (ULRICH e LAKE, 1990; ZARIFIAN, 2001; BARBOSA *et al.*, 2002; BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2004; BITENCOURT, 2004; RUAS *et al.*, 2005).

Atualmente, a abordagem sobre competências tem sido alvo de intensos debates em torno de suas reais condições de operacionalização e adequação aos problemas das organizações. “A gestão de competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 11).

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo (MACCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982). Nessa ocasião, os estudiosos buscavam identificar um “perfil ideal de gestor” com base no desenvolvimento de competências gerenciais. Seguindo a trajetória de construção do conceito e das práticas de competência mais direcionadas à gestão de pessoas, destacam-se os autores Ulrich e Lake (1990); Zarifian (2001); Barbosa *et al.* (2002); Boterf (2003); Dutra (2004); Fleury e Fleury (2004); Ruas (2003); Bitencourt (2004).

A noção de competência passou a ser tratada sob a perspectiva organizacional, tendo em vista a necessidade de desenvolver uma visão estratégica sobre o tema, por meio dos

trabalhos desenvolvidos na área da economia, pelos autores da *Resource-Based View* e, dos trabalhos de Hamel e Prahalad (1990), que “popularizaram” o tema com o conceito de competência essencial (*core competence*). Nessa perspectiva, as competências da empresa aparecem como um fator importante para as escolhas das estratégias de competição. Assim, surgem novas maneiras de pensar a aparente “contradição” entre estratégias baseadas no posicionamento (PORTER, 1986) e estratégias sustentadas pelos recursos e capacidades internas, e estas têm contribuído com alternativas mais adequadas no atual momento da economia (RUAS, GHEDINE, DUTRA, BECKER e DIAS, 2005). Essas novas formulações buscam valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo e as competências e recursos internos como elemento fundamental na formulação estratégica (TEECE, 1994; JAVIDAN, 1998).

Boterf (2003) enfatiza que, apesar da noção de competência não ser nova, o conceito “está em construção”. Existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação à sua compreensão e aplicabilidade, tornando inviável estabelecer-se um único conceito ou uma única noção pela complexidade do tema. O fato de “estar em construção” não necessariamente significa que o estudo está em uma fase de maturação inicial, mas sim que existe uma complexidade que envolve o tema, destacando a importância do movimento constante de reflexão e consolidação de práticas e estratégias. Ou em outras palavras, destacam-se a dinâmica e a mobilidade das competências.

## **2.5 Competências organizacionais**

Em relação à perspectiva da organização, o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *Resource-Based View of the firm*. Como visto anteriormente, essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria a vantagem competitiva. Por isso, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento profundo das possibilidades estratégicas dadas por tais recursos (PENROSE,

1959; TEECE, 1980; WERNERFELT, 1984; NELSON, 1991; PETERAF, 1993; FOSS, 1997; BARNEY, 2001).

Wernerfelt (1984) sugeriu a necessidade de que novas pesquisas desviassem o foco da questão do posicionamento baseado no modelo de Porter, e olhassem para o conjunto de recursos que geram riquezas à organização, retomando as concepções de Penrose (FERNANDES, 2006).

É importante salientar que Selznick (1972) foi um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais sob o ponto de vista estratégico, quando destacou a importância de a empresa desenvolver a sua competência distintiva. Para Mills *et al.* (2002, p. 13), a competência distintiva refere-se “as competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas”.

Posteriormente, no final dos anos 1980, Hamel e Prahalad contribuíram significativamente com a apresentação do conceito de “competências essenciais” – *core competence*, que foi o conceito mais difundido. A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo virtuoso.

As competências essenciais da organização são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especificidade(s) e especialidade(s) de cada organização (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Então, as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais.

Conforme Hamel e Prahalad (1995, p. 229) as competências essenciais são “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Segundo a óptica desses autores, para uma competência organizacional ser considerada essencial precisa demonstrar:

- **Valor percebido para o cliente:** uma competência essencial precisa gerar um valor que seja percebido pelo cliente. Entretanto, existe uma exceção: quando uma empresa desenvolve um conjunto de habilidades que gera uma vantagem significativa em termos de custos, ela pode resolver “ficar com esta vantagem”, ao invés de repassá-la aos clientes. Mesmo assim, a empresa desenvolveu uma competência essencial ao produzir um produto reconhecido pelos clientes

comparável aos da concorrência, mas, que, sob o ponto de vista interno de custos, constitui-se numa vantagem competitiva da organização.

- **Diferenciação entre os concorrentes:** a competência essencial precisa ser competitivamente singular, ou seja, algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes.
- **Capacidade de expansão:** a competência essencial necessita constituir a base para entrada em novos mercados de atuação da empresa.

Deste modo, ao se definir a estratégia competitiva, a empresa deve identificar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, porque apenas algumas são competências essenciais, isto é, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

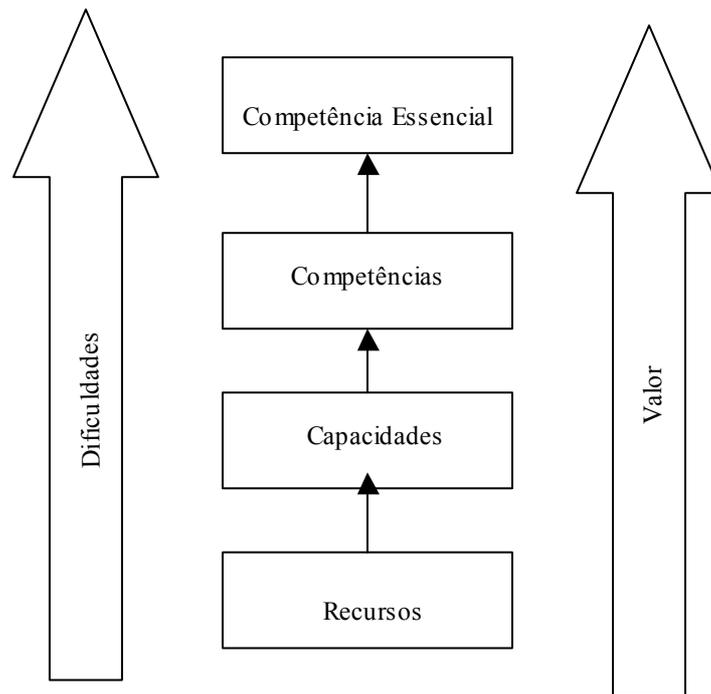
Além disso, Hamel e Prahalad (1998) destacam que a força da competência essencial é sentida tão decisivamente em serviços quanto em fabricação. A competência essencial é a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. As competências essenciais não diminuem com o uso dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, ao contrário, as competências desenvolvem-se à medida que são aplicadas e compartilhadas. Mas, as competências mesmo assim precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento desvanece-se se não for usado. “As competências são o aglutinador que liga negócios existentes entre si e o motor para o desenvolvimento de novos negócios” (HAMEL e PRAHALAD, 1998, p. 299).

Outros autores preferem utilizar a expressão “competência organizacional” (FLEURY e FLEURY, 2004; BECKER e RUAS, 2005), pois consideram que o conceito de competência essencial está mais apropriado às empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro. Cabe ressaltar que as organizações brasileiras canalizam os seus esforços para sobreviverem em um cenário que, muitas vezes, difere da competição mundial.

Essa situação implica rever a idéia de competência essencial diferenciadora, enquanto voltada para a liderança de mercado e substituí-la pela competência organizacional, seja a empresa líder ou não do mercado em que atua. Essa mudança de abordagem enfatiza as competências que sustentam a atuação da empresa, podendo ser o alvo de um projeto de desenvolvimento, para tornarem-se competências diferenciais junto a clientes e concorrentes. A inclusão de empresas não pioneiras como dotadas de competências organizacionais permite abrir o leque para o estudo de como as empresas brasileiras ultrapassam a condição de sobrevivência, para estabelecer uma situação de diferenciação, sem serem líderes de mercado (RUAS *et al.*, 2005).

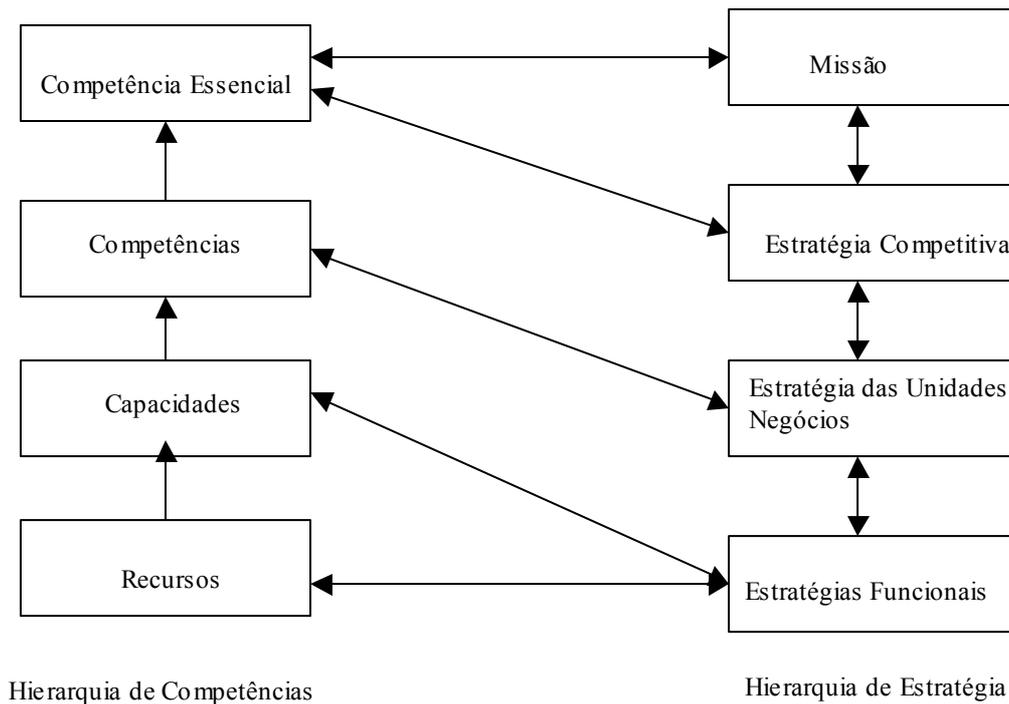
Para alcançar a vantagem competitiva, a empresa necessita identificar o que sabe fazer melhor, aquilo que não é facilmente imitado, algo que pertença ao conhecimento implícito da organização, que aumente com a aplicação e compartilhamento. As competências devem ser desenvolvidas ao longo de muitos anos, isto é, ao longo da trajetória, de forma orientada, por meio de um arranjo que permita ampliar e integrar os recursos internos, a fim de acumular um amplo conjunto de competências que formem a competência essencial. Também não pode ser um elemento inanimado, pois é uma atividade ou uma acumulação desordenada de aprendizagem que inclui conhecimento tácito e explícito. Portanto, elas precisam ser protegidas e realimentadas, pois o conhecimento envolvido pode se tornar obsoleto (GRANT, 1991; LEONARD-BARTON, 1995; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Javidan (1998) é um dos autores que critica o trabalho de Hamel e Prahalad, dizendo que o conceito apresentado pelos autores tem gerado confusão entre competências e capacidades, já que eles não as distinguem. Além disso, foca um aspecto limitado de valor das organizações, principalmente manufatura, ignorando outros valores (ativos intangíveis: marca, imagem e reputação). A partir disso, o autor propõe a hierarquia das competências e estratégias. A Figura 5, apresentada a seguir, mostra a hierarquia das competências, alicerçada nos elementos que são apresentados em ordem ascendente de valor e de dificuldade de concretização: **recursos** (são as entradas necessárias para o processo produtivo da empresa, como equipamentos importantes, competências individuais dos funcionários, patentes e finanças); **capacidades** (são habilidades da organização para explorar seus recursos, como: capacidade de *marketing*, capacidade de produção, de distribuição etc.); **competências** (é a interação funcional e a coordenação das capacidades) e **competência essencial** (é o mais alto nível hierárquico, também pode ser chamado de “competências distintivas”).



**Figura 5 - Hierarquia de competências**  
 Fonte: JAVIDAN, 1998, p. 62.

Na Figura 6, Javidan (1998) propõe a hierarquia de competências relacionando-a à hierarquia de estratégias. O autor propõe as seguintes categorias de estratégias: (a) a **estratégia corporativa**: é responsável pelo “sucesso” a longo prazo, através da identificação do portfólio de produtos que a organização deseja produzir e o tipo de competência essencial que possui ou que deseja desenvolver; (b) a **estratégia de negócio**: é relativa a cada unidade de negócio da empresa; a essência dessa estratégia é desenvolver uma posição competitiva favorável e sustentável da empresa em relação à dos competidores, assim deve utilizar as suas competências; (c) a **estratégia funcional**: tem a função primordial de contribuir para que as unidades de negócio da organização cumpram com suas missões, necessitando usar seus recursos e capacidades.



**Figura 6 - Hierarquia de competências e de estratégia**

Fonte: JAVIDAN, 1998, p. 63.

Ao analisar o conceito de competência essencial de Hamel e Prahalad, Ruas (2003) busca trazê-lo conforme as suas concepções, para uma realidade que abrangesse um maior número de empresas, e não somente as que fossem líderes de mercado. Para o autor, competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir e/ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Então, propõe os seguintes conceitos:

- **Competências organizacionais essenciais** (excepcionais): diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.
- **Competências organizacionais seletivas** (diferenciadora): diferenciam a organização no espaço de competição onde atua, contribuindo para uma posição de liderança ou quase nesse mercado.
- **Competências organizacionais básicas** (sobrevivência): contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo, porém não concorrem para a sua diferenciação.

Conforme Ruas (2003), essas definições contribuem para a formação de uma visão mais abrangente, que incorpora competências organizacionais em diferentes condições de competitividade.

Fleury e Oliveira (2001) apresentam as dimensões organizacionais da competência. Essas dimensões classificam-se em:

- **Essenciais:** são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.
- **Funcionais:** são as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).
- **Individuais:** são as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.

Sobre as competências funcionais<sup>13</sup>, Becker e Ruas (2005) enfatizam que elas parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica de competência organizacional às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não, aos artefatos operacionais da organização.

Mills *et al.* (2002) propõem uma tipologia para competências organizacionais, em que as competências percebidas pelos clientes, por exemplo, referem-se à entrega de produto de qualidade (competência distintiva).

Para Zarifian (2001), as competências organizacionais podem estar relacionadas à:

- **Competência sobre processos:** os conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- **Competência técnica:** conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- **Competência sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- **Competências de serviço:** aliar a competência técnica à pergunta “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?”.

---

<sup>13</sup> As competências funcionais são aquelas necessárias para realizar cada uma das funções básicas da empresa (RUAS, 2003).

- **Competências sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilidade e comunicação.

Portanto, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (BITENCOURT, 2004; FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS *et al.*, 2005).

Na discussão sobre competências organizacionais, merecem ser destacadas as competências dinâmicas<sup>14</sup>. Teece e Pisano (1994) constatam que os “vencedores”, nos mercados globais, têm sido organizações que apresentam inovações, juntamente com a capacidade para realizar o gerenciamento, coordenação e transferência das competências internas e externas. Recentemente, os pesquisadores passaram a levar em conta o desenvolvimento de capacitações específicas à empresa e a maneira pela qual as competências são renovadas, e passam a responder às mudanças no ambiente de negócios. Os autores ainda enfatizam o papel-chave da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar as competências organizacionais, partindo do princípio de que o ambiente está em mutação constante. Os pesquisadores salientam que a vantagem competitiva tem sua origem em competências dinâmicas enraizadas em rotinas de alta *performance*, que operam no interior da empresa e que estão incorporadas nos processos, condicionadas pela história da organização.

O conceito de competências dinâmicas, como parte do processo de gerenciamento coordenado, possibilita o aprendizado intra-organizacional. Essas competências podem ser criadas ou aperfeiçoadas no processo de interação da organização com o mercado, por meio da implementação de estratégias específicas e de rotinas de alto nível de aprendizado (TEECE e PISANO, 1994).

Conforme Fleury e Oliveira (2001), para que se possam reconhecer as competências essenciais da organização, é preciso entender por que uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que os sustentam. Nesse sentido, as competências têm caráter dinâmico, uma vez que necessitam ser transformadas com objetivo de atender às mudanças no ambiente competitivo, de forma ininterrupta. Desse modo, as competências essenciais que asseguram hoje a vantagem competitiva da empresa podem constituir-se em fonte de dificuldades para organização no futuro. “A tarefa da administração é prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências enquanto as antigas

---

<sup>14</sup> Na literatura encontram-se alguns autores que distinguem as expressões “capacidades dinâmicas” e “competências dinâmicas”, mas não há uma definição específica e distintiva entre essas duas expressões. Neste estudo utiliza-se a expressão “competência dinâmica” assumindo os dois conceitos.

competências ainda estão rendendo os frutos esperados” (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p. 127).

As competências dinâmicas levam provavelmente à dependência de percurso. Esta pode produzir *expertise* difícil de ser imitada e, por conseguinte, vantagem competitiva. Alternativamente, pode também produzir inflexibilidade, eliminar a qualidade dinâmica das competências e, assim, a perda da vantagem competitiva (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p. 179).

É importante salientar que as competências organizacionais não são desenvolvidas simplesmente por uma tomada de decisão ou por um plano previamente definido. Elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas que se desenvolvem ao longo do tempo, isto é, ao longo da trajetória, de acordo com o tipo de negócio (HEXSEL e SANTOS, 2005).

Assim, a montagem de uma estratégia eficiente para a organização passa pela sua capacidade em desenvolver as competências necessárias para que a implementação das estratégias tenha o resultado esperado.

Em síntese, as principais considerações sobre competências, discutidas neste subcapítulo, podem ser observadas no Quadro 3 a seguir.

Autores	Considerações sobre Competências	Ênfase
Selznick (1972); Leonard-Barton (1995); Hamel e Prahalad (1990); Fleury e Oliveira (2001); Bitencourt (2004); Ruas (2005); Becker (2005).	As <b>competências organizacionais</b> são abordadas sob o ponto de vista <b>estratégico</b> da organização. Devem agregar <b>valor econômico</b> para a <b>organização</b> e permite que ela <b>ofereça</b> um determinado <b>benefício aos clientes</b> .	Competência organizacional
McClelland (1973); Boyatzis (1982); Ulrich e Lake (1990); Zarifian (2001); Boterf (2003); Dutra (2004); Bitencourt (2004).	O <b>conceito de competência</b> começou a ser elaborado sob a <b>perspectiva do indivíduo</b> (CHA) com base no desenvolvimento de <b>competências gerenciais</b> . Alguns autores voltaram-se a <b>construção do conceito e de práticas de competências</b> mais direcionados <b>à gestão de pessoas</b> .	Competência individual
Teece e Pisano (1994); Leonard-Barton (1995); Javidan (1998); Shoemaker e Amit (1999); Zarifian (2001); Barbosa (2002); Mills (2002); Ruas (2005); Becker (2005).	Na literatura encontram-se diferentes classificações referentes aos <b>níveis de competência</b> , tais como: essencial e/ou distintiva ( <b>diferenciadora</b> ); organizacional e/ou seletiva ( <b>estratégica</b> ); funcional e/ou intermediária ( <b>área ou função específica</b> ); individual ( <b>inclusive a dimensão gerencial</b> ).	Níveis da competência
Teece e Pisano (1994); Fleury e Oliveira (2001).	As <b>competências têm caráter dinâmico</b> , quando necessitam ser transformadas com objetivo de <b>atender às mudanças no ambiente competitivo, de forma ininterrupta</b> . As <b>competências dinâmicas</b> levam provavelmente <b>à dependência de percurso</b> que pode produzir <i>expertise</i> <b>difícil de ser imitada</b> e, por conseguinte, <b>vantagem competitiva</b> .	Competência dinâmica

**Quadro 3 - Considerações sobre competências**

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.6 Elementos da competência organizacional

As categorias de elementos que constituem as competências organizacionais foram identificadas a partir do construto de Drejer (2000). O autor destaca que a competência de

uma organização é constituída de quatro elementos e suas interações – inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos e cultura<sup>15</sup>.

Na discussão de vários autores, verifica-se que esses elementos, geralmente, são pouco articulados com as competências, e aparecem como algo estático e não dinâmico, como em Hamel e Prahalad (1995), Brown (1991) e Wickham (2003), que enfatizam o elemento tecnologia; Birchall e Tovstiga (2005), que destacam o elemento inovação; Herzog (2001), Dutra (2001), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004) e Bitencourt (2004), que se referem ao elemento pessoas. Outros autores classificam e destacam outros elementos, como Basil e Cook (1974), que abordam os elementos tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas; Penrose (1959), que estabelece três elementos principais: (1) **físicos** (plantas e equipamentos); (2) **pessoas** (equipe técnica e executivos da empresa) e; (3) **organizacionais** (normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo).

Para este estudo utilizam-se os elementos propostos por Drejer (2000) para constituição de competências organizacionais, por serem mais amplos e possibilitarem a inserção dos outros elementos citados anteriormente:

- a) **Inovação e tecnologia**: consiste na parte visível da competência, como as ferramentas que os seres humanos utilizam nas suas atividades. O autor prefere ver a tecnologia como um sistema físico ou ferramentas – com perspectiva *soft* de que a tecnologia faz parte das habilidades e dos conhecimentos dos seres humanos, e *hard* que pode ser maquinaria, ferramentas, equipamentos.
- b) **Pessoas**: é a parte mais óbvia da competência, pois se nenhum indivíduo usar as tecnologias, então nada acontecerá. Desse modo, as pessoas é o foco de desenvolvimento das competências.
- c) **Estrutura e processos**: a organização recorre aos sistemas administrativos formais e informais que funcionam através das pessoas. Por exemplo, o planejamento e controle de sistemas, recompensas e sistemas de pagamento, comunicação, hierarquia de responsabilidades e tarefas, e outras manifestações da organização que influenciarão as pessoas e as suas ações.

---

<sup>15</sup> Para Drejer (2000) o elemento cultura se refere à organização informal da empresa. A cultura corporativa influencia na forma como os seres humanos conduzem as atividades, de acordo com valores e normas. Nessa dissertação, não foi feita análise do elemento cultura individualmente. Considerou-se que esse elemento da competência é intrínseco aos demais elementos: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processo.

É importante salientar que as categorias de elementos apresentadas são dinâmicas e relacionam-se entre si. Parte-se das categorias estabelecidas por Drejer neste estudo, por ser a mais completa.

### **2.6.1 O elemento da competência organizacional: inovação e tecnologia**

O elemento inovação e tecnologia refere-se às habilidades de uma organização em promover internamente o aprimoramento em diferentes funções, como por exemplo, nos processos de organização e controle das atividades; nas atividades relacionadas à produção e operações; nos sistemas organizacionais; nos processos de gestão da organização (ARIFFIN e BELL, 1999).

A evolução de uma organização depende da forma como ela consolida esse elemento em uma competência organizacional. Nesse sentido, Dosi e Marengo (1996) destacam que a trajetória organizacional e tecnológica contribuem para a maior capacidade inovadora através da exploração de novas oportunidades e da utilização das possibilidades existentes.

No setor calçadista, o “sucesso” das empresas depende da implementação de mudanças organizacionais que possibilitem a reorganização e a velocidade de resposta às variações da dinâmica do mercado. Para isso, o elemento inovação e tecnologia deve estar consolidado como uma competência organizacional, visto que o desenvolvimento da tecnologia está estritamente relacionada ao processo de inovação dentro da empresa. A inovação tecnológica pode ser analisada, conforme Tigre (2006), sob o ponto de vista do processo, do produto e da organização.

Sobre a inovação no processo, o modelo tecnológico do setor calçadista caracteriza-se por mudanças de tecnologia originadas nas empresas fabricantes de bens de capital. Nesse setor, o processo de inovação tecnológica é um processo de difusão de bens de capital que incorporam um aperfeiçoamento tecnológico mais avançado. As principais inovações tecnológicas no processo estão ligadas às tecnologias de base microeletrônica, que propiciam maiores recursos para uma produção mais diferenciada; sistemas de gerenciamento por computador; sistemas de contabilidade; sistemas de programação de produção; programas de controle de estoque etc. (HENRIQUES, 1999).

Quanto à inovação no produto, vários são os fatores que contribuem para o “sucesso” ou “fracasso” desse tipo de inovação. O primeiro fator está relacionado com a qualidade e com a diversidade das matérias-primas e insumos que compõem o calçado, pois a baixa qualidade dos materiais utilizados na sua confecção limita a introdução de novos produtos. Um segundo fator está relacionado à falta de uma marca própria e de um centro propulsor da moda e *design*. Esse fato tem levado muitas empresas do setor a copiarem as tendências predominantes no exterior. Um fato propulsor da inovação do produto está relacionado à utilização de tecnologias como CAD/CAM<sup>16</sup> – ela tem uma capacidade de armazenamento de dados que facilita ao *designer* selecionar novos modelos a serem lançados no mercado; ERP<sup>17</sup> e MRP<sup>18</sup>, computação especializada em gestão de produção; CAD/CIM<sup>19</sup> computação de integração do desenvolvimento de produto com a manufatura; e computação associada à comunicação através de redes de *Intranet* e *Internet*.

A inovação organizacional refere-se ao desenvolvimento tecnológico ligado aos conceitos de gerenciamento adaptados para sistemas pós-indústrias de produção. As inovações organizacionais mais comuns são *just-in-time*, TQM (*Total Quality Management*), CCQs (Círculo de Controle de Qualidade), GTs (Grupos de Trabalho) etc. Mas, para que funcionem, essas técnicas dependem do grau de integração da empresa com a sua cadeia produtiva (HENRIQUES, 1999).

Tanto as inovações tecnológicas no processo, quanto as inovações no produto e na organização podem ser oriundas de melhorias de ordem incremental ou radical. As de ordem incremental representam a maior parte das inovações nesse setor (TIGRE, 2006). As inovações incrementais consistem em melhorias graduais resultantes de um processo *learning-by-doing*, que podem ser difundidas pelos envolvidos com a organização e por um aprendizado acumulado no interior da empresa.

É importante enfatizar que o nível tecnológico do setor calçadista varia conforme o tamanho da empresa. As empresas de grande porte têm utilizados métodos produtivos e de operações tecnológicas mais atualizados, facilitando a consolidação do elemento inovação e tecnologia como uma competência organizacional, enquanto, nas pequenas empresas, dificilmente consolida-se essa competência, pois utilizam técnicas e equipamentos já defasados (REICHERT, 2004).

---

<sup>16</sup> CAD/CAM – *Computer aided manufacturing*.

<sup>17</sup> ERP – *Enterprise resource planning*.

<sup>18</sup> MRP – *Master production schedule*.

<sup>19</sup> CAD/CIM – *Computer integrated manufacturing*.

Embora as novas tecnologias compostas por sistemas inteligentes de informática não anulem os antigos métodos de produção nem reduzam o quadro de funcionários, elas auxiliam na diferenciação do produto, pois os funcionários executam as tarefas com muito mais precisão e rapidez (RUAS, 1985). Esse nível tecnológico passa a fazer parte da realidade da indústria calçadista brasileira a partir de meados da década de 1990.

É importante destacar que as indústrias definidas como “tradicionalistas” são bastante heterogêneas, dada à intensa segmentação de mercados em função dos níveis de renda dos consumidores. Um aspecto comum às empresas deste grupo é a baixa intensidade de investimentos em inovação e tecnologia. “Mesmo nos países mais desenvolvidos os setores de alimentos e bebidas, produção e têxtil, madeira, celulose e papel, móveis e calçados apresentam gastos médios em inovação e tecnologia iguais ou inferiores 0,5% do faturamento” (TIGRE, 2006, p.126). Cabe observar que “o nível agregado de investimento de uma empresa é altamente dependente da maturidade da empresa, da natureza e do setor econômico em que a empresa atua e da estratégia” (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p.33).

O Vale do Sinos possui algumas vantagens em relação às outras regiões produtoras quanto à tecnologia, pois está concentrado em uma região próxima aos fornecedores de matérias-primas, de acessórios e de equipamentos necessários à produção. Dispõe do IBTec – Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefato; do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – consiste em uma escola de formação de técnicos para calçados e que oferece o sistema HIPERINFO, que são informações técnicas para os problemas do processo de produção do calçado e ao qual os produtores podem se associar; da FEEVALE, que oferta vários cursos de extensão para o setor e também um curso superior de *design* voltado para área calçadista; VALETEC – Parque Tecnológico do Vale do Sinos.

### **2.6.2 O elemento da competência organizacional: pessoas**

O elemento pessoas da competência organizacional engloba tanto os níveis operacionais como gerenciais da organização, e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional: inovação e tecnologia tratados anteriormente, estrutura e processos que será abordado no próximo subcapítulo.

A discussão básica envolve a gestão de pessoas e a necessidade de repensarem-se as práticas tradicionais, tendo em vista as novas demandas da organização. Conforme Zarifian (2001), o modelo tradicional de organizar e gerenciar as pessoas não está mais de acordo com a realidade, que, com características mais dinâmicas, conduzem a necessidades voltadas à ampliação de atuação e espaço das pessoas, implicando, entre outras, necessidades na substituição do cargo pelo indivíduo. Isso porque o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, usualmente definida pelos recursos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa. Portanto, na concepção de Zarifian (2001), a consolidação do elemento pessoa refere-se à capacidade do indivíduo assumir iniciativas; ir além de atitudes prescritas; ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho; ser responsável e reconhecido por isso. Uma mutação no mundo do trabalho que justifica a emergência do modelo de competências em lugar do tradicional modelo de cargos e salários refere-se à noção de evento. Essa noção destaca a necessidade de a pessoa estar sempre mobilizando diferentes recursos para resolver as novas situações de trabalho, pois a competência não está contida nas precondições ou pré-definições da tarefa.

Para Boterf (2003), o elemento pessoas consolida-se como uma competência através do entrecruzamento de três eixos: formado pela pessoa (sua biografia, socialização); por sua formação educacional; e por sua experiência profissional. Desse modo a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem, pela formação e pelo sistema de avaliações. Conforme o autor, a competência consolida-se através do saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros; implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto determinado.

Dutra (2001) destaca que a entrega é um elemento importante para consolidação da competência, porque as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficie diretamente deles. Para melhor compreender a noção de competência, é preciso incorporar o conceito de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização. O termo entrega refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável, e é reconhecido por isso, gerando resultado que agrega valor às suas atividades e à organização.

Além da entrega, Dutra (2001) destaca a complexidade que permite avaliar o nível de entrega e a agregação de valor das pessoas. Sendo assim, o espaço ocupacional envolve a relação entre complexidade e agregação de valor. Dentro dessa proposta apontada pelo autor, os sistemas tradicionais não conseguem dar respostas adequadas a essa situação, pois

reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem, não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas. Partindo do conceito de Dutra (2001), o elemento pessoa poderá ser reconhecido a partir da entrega, da complexidade e do espaço ocupacional desde que eles estejam integrados, e sejam compreendidos e reconhecidos no contexto organizacional.

Essa compreensão e valorização do indivíduo estão diretamente relacionadas ao sentido que ele confere ao seu trabalho. Sandberg (1996) afirma que a competência é construída a partir do significado do trabalho, ou seja, através do sentido do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos. Para o autor, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiência e vivências (formação). Desse modo, a competência poderá ser consolidada, trazendo benefícios ao indivíduo e à organização.

Entende-se que a competência gerencial faz parte do elemento pessoas que contribui para a consolidação da competência organizacional. Nesse sentido, os gestores possuem um papel vital. São os condutores do processo, responsáveis pelo desenvolvimento de um saber combinatório, que se refere à capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes ou das unidades. Ruas (2003) complementa essa visão, quando afirma que, para os gestores responderem ao desempenho gerencial esperado, é necessário flexibilidade, aptidão à mudança e adequação às circunstâncias em um ambiente dinâmico.

Portanto, percebe-se que o trabalho não é simplesmente um conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto do elemento pessoa que consolida a competência organizacional mediante uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisto cada vez mais comum e mais rotineiro. É nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental, e na qual o elemento pessoas está integrado.

### 2.6.3 O elemento da competência organizacional: estrutura e processos

O elemento estrutura e processos proporciona importantes contribuições para o desenvolvimento das empresas desde que adequadamente elaborado e implementado, podendo, assim, contribuir para a consolidação da competência organizacional.

A estrutura abrange questões organizacionais, incluindo as competências que tornam a empresa competitiva, por meio das certificações de garantia de qualidade; da utilização de sistemas como o *just-in-time*; dos sistemas de controle da qualidade; das formas como as empresas utilizam essas ferramentas com o intuito de melhorar continuamente suas operações; das atividades exercidas pelos funcionários; dos sistemas de criação de memória organizacional utilizados para preservar e tornar acessível o acervo de conhecimento da empresa; dos sistemas de informação integrados adotados pela empresa. Essas variáveis acabam compondo o perfil da empresa, repercutindo diretamente de forma sucinta no que tange a sua composição organizacional com relação na sua estrutura, métodos e processos utilizados.

Pode-se dizer que, nas duas últimas décadas, as ações gerenciais de algumas organizações colocaram em xeque as estruturas burocráticas. Introduziram-se sistemas decisórios participativos, estruturas produtivas flexíveis e operários multifuncionais, contrapondo as estruturas hierárquicas rígidas, fundamentadas na especialização dos operários. Além disso, esse tipo de organização tem adotado estratégias coletivas de ação, por meio da integração vertical (cliente-fornecedor) e horizontal (entre concorrentes). Isso tem permitido a sobrevivência da organização no mercado e a consolidação da competência organizacional (OLIVEIRA, 2006).

Para que o elemento estrutura e processos consolide a competência organizacional é necessário a otimização da empresa através da identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, por meio de interligação entre o plano estratégico e a estrutura organizacional; a estruturação do processo decisório apropriado, incluindo o estabelecimento de relatórios gerenciais, bem como a capacitação profissional; a contribuição direta para otimização das comunicações interna e externas da empresa; o estabelecimento de indicadores de desempenho compatíveis com os objetivos estabelecidos; a contribuição direta para o incremento motivacional e o maior comprometimento para com os resultados esperados (OLIVEIRA, 2006).

As principais vantagens a partir da consolidação do elemento estrutura e processos como uma competência organizacional são: modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentáveis; maior facilidade na identificação das capacitações e competências; estruturas voltadas para resultados; adequação das atividades de apoio; elevados níveis de motivação e comprometimento; interações e compreensões mútuas; novo perfil de executivos; equipes multidisciplinares; terceirizações; flexibilidade; estruturas enxutas; redirecionamento do poder; maior concorrência; tamanho adequado; globalização; bem como responsabilidade social.

É importante destacar que a estrutura organizacional de uma empresa pode ser formal ou informal (OLIVEIRA, 2006). As tendências recentes na indústria têm sido no sentido de reduzir o número de níveis hierárquicos e aumentar o alcance do controle (QUINN, FAERMAN, THOMPSON e MCGRATH, 2004). Conforme a empresa cresce, os negócios tendem a diversificar-se, fazendo aumentar a necessidade de descentralizar as atividades e a autoridade (MAXIMIANO, 2006).

Dessa forma, a departamentalização por unidade estratégica de negócio (UEN)<sup>20</sup> foi a primeira a efetivamente consolidar-se como uma estrutura voltada para resultados. Isso está relacionado a vários aspectos, tais como mutações ambientais, as ações dos concorrentes atuais e potenciais, a forma de remuneração dos executivos, a busca de novos desafios, a filosofia de atuação. Deve-se visualizar a administração da UEN como um processo de grande importância para a concretização de uma situação otimizada de seus resultados, considerando as interações internas e externas.

Quanto aos processos, a intensa competição empresarial da década de 1990 levou as empresas a reverem suas operações e práticas administrativas. A maioria passou por intensas reestruturações, muitas das quais se reinventaram por completo. Um dos grandes desafios foi a mudança do foco gerencial, até então restrito e orientado aos desafios de áreas funcionais – os gestores de divisões ou áreas funcionais tinham objetivos, responsabilidades e interesses limitados às funções desempenhadas por suas áreas, o que levava uma gestão por “processos verticais”, ou seja, não envolviam outras áreas da organização. A mudança principal estava em criar uma visão gerencial mais abrangente, baseada no ponto de vista do cliente e na entrega de valor. Isso implicava realizar a gestão por “processos horizontais”, abrangendo o

---

<sup>20</sup> Unidade Estratégica de Negócio (UEN) é uma unidade ou divisão da empresa responsável por consolidar os resultados esperados de um negócio e por desenvolver uma ou mais áreas estratégicas de negócios (OLIVEIRA, 2006, p.115).

gerenciamento de esforços de diversas áreas funcionais, permitindo desenvolver uma visão sistêmica do negócio (SORDI, 2005).

A indústria calçadista tradicionalmente é reconhecida como artesanal – a destreza do operário determina a forma, o aspecto exterior e a qualidade do sapato (PICCININI, 1995). Eis alguns processos de trabalho adotados na indústria calçadista, que se caracterizam por:

- **Linha de montagem:** sistema de produção nos quais os postos de trabalho são instalados ao longo de um eixo, cada um dentre eles acrescenta uma operação ao produto que está sendo elaborado, circulando ao longo desse eixo até o final da linha.
- **Ateliês:** sistema que paga por peças produzidas. Os ateliês realizam principalmente as operações de costura, mas, em certos casos, podem cortar ou até montar sapatos.
- **Grupos ou células:** os trabalhadores partilham e distribuem entre si diversas operações. Segundo Schmidt (1988), esse sistema seria uma adaptação do método de KANBAN, aplicável às indústrias que sofrem fortes oscilações no mercado (é o caso da indústria calçadista), e para fazer face seja a uma diminuição, seja a um aumento da demanda. O método permitiu uma maior flexibilidade ao nível dos estoques e da produção, sem que fosse necessária a adoção de uma tecnologia mais desenvolvida. Esse método traz uma maior produtividade devido a uma produção contínua, que necessita um mínimo de estoque circulante, permitindo economia de espaço, de mão-de-obra e de equipamentos, e, acima de tudo, incentiva a polivalência, ou multifuncionalidade dos operadores.

É importante enfatizar que tanto o trabalho em esteira quanto em grupos apresentam vantagens e desvantagens. A princípio, o trabalho em grupo é mais indicado e adequado à produção de pequenos lotes, e a esteira, à produção de volume em grande escala.

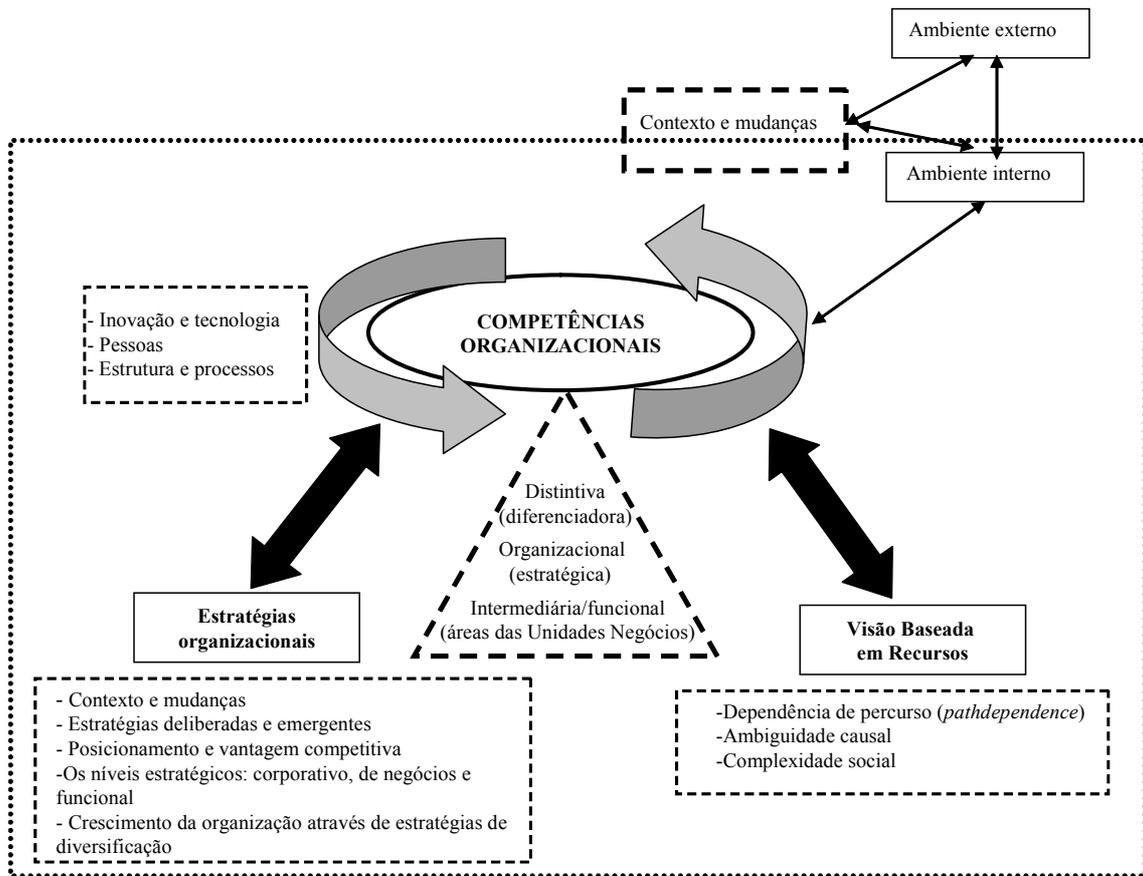
O Quadro 4, apresentado a seguir, sintetiza os três elementos da competência destacados neste subcapítulo.

Autores	Considerações sobre Competência Organizacional	Ênfases
Ruas (1985); Dosi e Marengo (1996); Ariffin e Bell (1999); Henriques (1999); Reichert (2004); Mattos e Guimarães (2005); Tigre (2006).	O <b>elemento inovação e tecnologia</b> referem-se às habilidades de uma organização em <b>promover internamente o aprimoramento em diferentes funções para consolidação da competência organizacional</b> . As <b>inovações tecnológicas</b> podem ocorrer no <b>processo</b> , no <b>produto</b> e na <b>organização</b> de modo <b>incremental</b> ou <b>radical</b> .	Elemento da competência organizacional: inovação e tecnologia
Sandberg (1996); Dutra (2001); Zarifian (2001); Boterf (2003); Ruas (2003).	O <b>elemento pessoas</b> da competência organizacional <b>engloba</b> tanto os <b>níveis operacionais como gerenciais</b> da organização. E <b>consolida a competência organizacional</b> através dos conceitos de <b>entrega, complexidade e espaço</b> ocupacional; <b>de evento; da interação entre as pessoas e o sentido do trabalho</b> ; da ligação de três eixos: formado pela <b>pessoa</b> (sua biografia, socialização); por sua <b>formação educacional</b> e; por sua <b>experiência profissional</b> .	Elemento da competência organizacional: pessoas
Piccinini (1995); Hamel e Prahalad (1998); Quinn, Faerman, Thompson e Mcgrath (2004); Sordi (2005); Oliveira (2006); Maximiano (2006).	O <b>elemento estrutura e processos</b> proporcionam importantes <b>contribuições para o desenvolvimento das empresas</b> , desde que adequadamente elaborado e implementado, assim, consolidando a competência organizacional.  A <b>estrutura organizacional</b> abrange questões organizacionais, <b>incluindo as competências</b> que tornam a <b>empresa competitiva</b> . O <b>processo</b> é um conjunto estruturado de <b>atividades seqüenciais</b> que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as <b>expectativas dos clientes externos e internos da empresa</b> .	Elemento da competência organizacional: estrutura e processos

**Quadro 4 - Considerações sobre os elementos da competência organizacional**

Fonte: Elaborado pela autora.

Finalizando este capítulo de revisão da literatura, apresenta-se na Figura 7 o mapa conceitual, que se refere aos principais elementos levantados no referencial teórico: mudança, estratégia, VBR e competência, privilegiando a articulação entre eles e a dinâmica que é enfatizada nesta pesquisa.



**Figura 7 - Mapa conceitual**

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse mapa conceitual apresenta uma síntese da fundamentação teórica. Neste estudo, devido à variedade de nomenclaturas utilizadas para definição dos níveis da competência pelos diferentes autores, adotou-se a competência distintiva (diferenciadora), a competência organizacional (estratégica), e a intermediária/funcional (áreas das Unidades de Negócios). A competência organizacional é tratada a partir de três elementos: inovação e tecnologia, pessoas e estrutura e processos. Para compreenderem-se as competências de uma organização a partir de sua trajetória, faz-se necessário estudar as estratégias organizacionais da empresa em análise, e ainda verificar se há dependência de percurso, ambigüidade causal e complexidade social conforme a dinâmica do ambiente externo que gera mudanças no ambiente interno da organização.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, evidenciando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados, a técnica usada para analisá-los e uma síntese de cada etapa desenvolvida ao longo do estudo.

#### ***3.1 O método de pesquisa***

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois analisa um caso concreto nas suas particularidades temporal e local, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais. Além disso, a pesquisa qualitativa envolve a interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido em termos de quantidade, frequência ou intensidade (DENZIN e LINCOLN, 1999; FLICK, 2004).

A pesquisa desenvolve-se através de uma investigação exploratória e descritiva, pois investiga um fenômeno ainda pouco conhecido com o propósito de compreendê-lo melhor, podendo lançar alguns novos *insights*, e descrever elementos relacionados a essa situação (VERGARA, 2005). Importante destacar, que o estudo descritivo tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para interpretá-la (CHURCHILL, 1987).

Para analisar o objeto, o estudo utiliza um dos métodos da pesquisa qualitativa: o estudo de caso único, indicado para a análise profunda, quando o pesquisador visa a examinar

determinado ambiente de modo detalhado, um sujeito ou uma situação particular (LEE, 1998; MARSHALL e ROSSMAN, 1999; FLICK, 2004; VERGARA, 2005).

De acordo com Richardson (1989, p.39), “a abordagem qualitativa é adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem em mira as características e a natureza do problema que se procura estudar, analisando os resultados de forma descritiva, visando ao entendimento do fenômeno como um todo e desenvolvendo uma interpretação crítica. Refere-se de forma abrangente, “à pesquisa que produz dados descritivos, ou seja, palavras escritas ou faladas pelas pessoas e o comportamento observável delas”.

Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2005). No caso deste estudo, a opção foi de trabalhar com pressupostos que permitem uma investigação mais profunda da realidade em detrimento de confirmar-se ou refutar hipóteses simplesmente.

### **3.1.1 Pressupostos a serem investigados**

Os pressupostos (P) foram estabelecidos a partir da leitura realizada nas principais referências sobre o tema. Indicam suposições que serão confirmadas ou não no decorrer do estudo. Contudo, não se trata apenas de responder questões baseadas em sim e não, mas de compreender as implicações de cada questão em profundidade, gerar reflexões que possam contribuir com o estudo proposto e dar-lhe continuidade.

- P1 – Os processos de mudança organizacional, quando observados ao longo do tempo, permitem uma melhor compreensão do contexto organizacional e do desenvolvimento das competências. Portanto, a compreensão da trajetória da empresa, representada por mudanças e acontecimentos pontuais, contribui para se compreender a consolidação e a priorização das competências.
- P2 – As competências organizacionais estão vinculadas com as estratégias da organização, e são consolidadas ao longo de sua trajetória. Nesse sentido, existe uma relação bastante próxima entre estratégia, história e competências, sendo que as estratégias podem ser visualizadas através da consolidação das competências.

- P3 – Os elementos da competência organizacional, inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos, servem de base de sustentação das competências da organização. Esses elementos permitem uma análise mais aprofundada sobre a construção e a relação entre as competências organizacionais.
- P4 – Existe uma articulação das competências entre os negócios diversificados da organização, garantindo a sustentabilidade. Aqui, destaca-se a ambigüidade causal que, ao mesmo tempo, pontua a diversidade de recursos que compõem as competências e a unidade em termos de direcionamento estratégico e prioridades.

Os pressupostos citados norteiam todo o processo de planejamento da presente pesquisa, tendo igual relevância para a sua execução.

### **3.1.2 Justificativa da escolha do método**

Justifica-se a escolha do método por ser o indicado para análise profunda de uma unidade de estudo, quando o pesquisador visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular. O estudo de caso é a estratégia ideal a ser adotada, quando a natureza da questão a ser respondida é do tipo “como?” e “por quê?”; quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais; e quando o enfoque é em acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005). Portanto, tendo em vista a complexidade do estudo proposto e a necessidade de se compreender o contexto para uma análise das competências organizacionais, o estudo de caso único mostra-se a estratégia de pesquisa mais interessante para o trabalho em questão.

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode ser de um único caso ou de múltiplos casos; com diversos níveis de análise e múltiplas estratégias, mesmo para uma única firma; com dados provenientes de questionários, entrevistas, documentos e observações; dados qualitativos, quantitativos ou os dois, utilizados para criar ou testar teorias.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, conforme Yin (2005) representa uma maneira de investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. A investigação do estudo de caso baseia-se em várias fontes

de evidências, como os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, assim, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. Nesse caso, destaca-se a diversidade de instrumentos de coleta de dados e o número de entrevistados que possibilita a triangulação dos dados (STAKE, 1998).

Neste estudo, não se pretende esgotar o assunto, mas levantar e aprofundar reflexões que tratem da abordagem de competências organizacionais, principalmente no que se refere a sua consolidação a partir da perspectiva histórica e das principais mudanças na organização.

### 3.1.3 Justificativa da escolha da empresa

A escolha da empresa para o estudo de caso foi intencional, pois conforme Flick (2004) o caso deve ser selecionado de acordo com critérios concretos que digam respeito ao seu conteúdo, em vez de utilizar critérios metodológicos abstratos. Para isso, priorizou-se um caso de “intensidade” (FLICK, 2004), e selecionou-se o Grupo Paquetá, fundado em 1945 na região do Vale do Sinos, no município de Sapiranga, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, porque a empresa é bem conceituada no setor calçadista do RS, e chama atenção devido a sua diversificação de produtos, de mercados e de negócios.

Os critérios utilizados para seleção da empresa são detalhados a seguir, e, ao mesmo tempo, introduzem algumas características da organização em questão, tais como:

- Faturamento da manufatura (segmentos feminino, esportivo, marca própria e curtume) e volume de exportação – Essa empresa é reconhecida no Brasil como a maior exportadora em volume de negócios (faturamento) nos últimos quatro anos (MDIC/SECEX, 2005);
- Reconhecimento por sua qualidade – É considerada uma referência mundial como produtora de calçados de qualidade no seu tipo de produto (PGQP, 2005);
- Exportação direta da marca de clientes – Destaca-se pelo processo de transição da exportação da marca de clientes através de *tradings* para exportação direta, ou seja, sem *tradings* (PAQUETÁ, 2006a);
- Internacionalização – Processo de internacionalização da marca própria *Dumond* (PAQUETÁ, 2006a);

- Tecnologia – Aqui representada pelo seu curtume, como a tecnologia mais moderna no Brasil (AICSUL, 2005);
- Tamanho e amplitude do varejo – Tem a maior rede de lojas no RS e em expansão pelo Brasil (ABLAC, 2005);
- Clientes – A administradora de cartões de créditos possui mais de 500 mil usuários (PAQUETÁ, 2006a);
- Atuação em outros segmentos – Atua na agricultura, no plantio e na comercialização de soja, e tem criação de aproximadamente 60 mil cabeças de gado. Destaca-se como a empresa do setor calçadista mais diversificada em negócios no Brasil (PAQUETÁ, 2006a).

Desse modo, foram os requisitos acima apresentados que incentivaram a escolha da empresa. Para essa escolha, considerou-se importante a existência de características que estivessem em consonância com a questão de pesquisa e os objetivos propostos.

### ***3.2 Coleta de dados***

Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados pode utilizar diferentes técnicas para obter as informações necessárias, através de dados primários (entrevistas, observações) e/ou dados secundários (pesquisas bibliográficas e documentais), de forma a ampliar as possibilidades para exploração do estudo (MINAYO, 1996; YIN, 2005).

Antes de fazer a coleta de dados, fez-se a revisão bibliográfica do tema em estudo nesta dissertação. Essa fase justifica-se pela necessidade de compreender melhor os principais conceitos e elementos que compõem o tema, e dar sustentação a todo o processo, desde o planejamento até a conclusão da pesquisa. Nesse sentido, Roesch (2005) afirma que os ideais da racionalidade e da objetividade devem estar presentes no conhecimento científico, que deve ser consistentemente lógico, permitindo o relacionamento de leis, de enunciados e de teorias. A revisão bibliográfica conta com o levantamento teórico em livros, artigos científicos, dissertações e teses. Esta fase, apesar de ser a primeira, acompanha a pesquisa de campo ao longo do tempo.

A coleta de dados pode ser mais bem compreendida tendo como base os dados primários e secundários, detalhados a seguir.

### **3.2.1 Dados primários**

A aplicação de entrevistas é considerada como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso (YIN, 2005), uma vez que geralmente busca informações de fenômenos humanos e sociais. A partir das entrevistas, pode-se focar no fenômeno em estudo e/ou fazer inferências (YIN, 2005). A entrevista é considerada apropriada por permitir a exploração de informações não pensadas *a priori*, ou seja, a partir das respostas, o pesquisador possui a liberdade de aprofundar pontos considerados relevantes para o estudo.

A técnica de entrevistas é tida como imprecisa tendo em vista a influência da percepção do entrevistado. Visando a minimizar essa limitação, o estudo buscou questionar pessoas que atuam em departamentos diferentes, mas ligado à gestão estratégica da empresa em estudo, e também pessoas de influência do setor calçadista.

Primeiramente, realizaram-se entrevistas estruturadas para identificação dos diretores e gerentes do Grupo Paquetá. Após a identificação dos entrevistados, realizaram-se as entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Conforme proposto por Roesch (2005), apesar de contar com a programação do roteiro orientador (ver Apêndice A), o objetivo é coletar o máximo possível de dados sobre o problema de pesquisa e, por isso, ela não pode ser rígida. Pelas características descritivas e exploratórias do estudo, para essa etapa foram utilizadas as categorias principais abordadas no referencial teórico: Estratégia, Competências Organizacionais (tecnologia e inovação, pessoas, estrutura e processos) e RBV e os seus respectivos desdobramentos sem, contudo, limitar-se a elas.

Para este estudo foram entrevistadas 22 pessoas do Grupo Paquetá e duas pessoas da Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS), conforme mostra o Quadro 5.

N.º	Cargo	Tempo de Atuação na Empresa	Grau de Instrução
1	Sócio-Fundador	24 anos	Ensino fundamental incompleto
2	Sócio-Fundador do varejo	26 anos	Ensino médio completo
3	Diretor Presidente	35 anos	Graduação incompleta em administração de empresas e economia
4	Diretor de Infra-Estrutura	22 anos	Graduado em arquitetura e engenharia de segurança de trabalho
5	Diretor Industrial da manufatura de exportação nos segmentos feminino e esportivo	16 anos	Graduado em gestão da produção
6	Diretora de Desenvolvimento e Marca da Dumond	20 anos	Graduação incompleta; cursos de moda, estilo e modelagem
7	Diretor Comercial do varejo na região nordeste	21 anos	Graduação incompleta
8	Diretor Comercial do varejo na região sul e sudeste	15 anos	Graduação em engenharia
9	Diretor Administrativo das fazendas	15 anos	Graduação incompleta
10	Gerente do Curtume	5 anos	Graduado em administração de empresas
11	Gerente de Tecnologia	17 anos	Graduado em engenharia mecânica e especialista em engenharia
12	Gerente de Laboratório (Inovação)	32 anos	Ensino fundamental incompleto
13	Gerente Industrial do esportivo	20 anos	Graduação em administração de empresas em andamento
14	Gerente Industrial da manufatura	2 anos	Graduado em gestão da produção, e em andamento graduação em administração de empresas
15	Gerente Superintendente da Dumond	1 ano	Graduado em publicidade e propaganda
16	Gerente de produção da Dumond	5 anos	Mestre em Administração
17	Gerente de Recursos Humanos	39 anos	Curso técnico de contabilidade e segurança no trabalho, graduação incompleta em administração
18	Gerente Comercial e Desenvolvimento da manufatura de exportação	23 anos	Graduação em gestão da produção em andamento
19	Gerente Comercial da manufatura de exportação direto para cliente (sem intermediário de <i>trading</i> )	12 anos	Graduação em gestão da produção em andamento
20	Gerente de Formação de Preço de Venda da manufatura	10 anos	Graduação em gestão da produção em andamento
21	Supervisor de Desenvolvimento Humano	17 anos	Graduado em administração de recursos humanos, e em andamento especialização em gestão empresarial
22	Técnico de calçados	45 anos	Ensino fundamental incompleto
23	Diretor Executivo do programa de calçados do Brasil da ABICALÇADOS	20 anos	Graduação em administração de empresas
24	Vice-Presidente da ABICALÇADOS	25 anos	Graduação em administração de empresas

**Quadro 5 - Número de pessoas entrevistadas e seus respectivos cargos, tempo de atuação na empresa e grau de instrução do Grupo Paquetá e da Abicalçados**

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2 Dados secundários

Para a coleta dos dados secundários realizou-se uma pesquisa documental, em que foram utilizados materiais que ainda não receberam tratamento analítico das fontes consideradas primárias. Também se usaram aqueles dados originados de fontes que já receberam algum tipo de análise e, portanto, são tidas como secundárias (LAKATOS e MARCONI, 2003), entre elas: revistas, jornais, sites de pesquisa, manuais, vídeos e *site* da empresa em estudo.

A análise de documentos, tais como, documentos administrativos, atas de reuniões, relatórios escritos, foi utilizada como uma forma de identificação das práticas formais, por exemplo. De maneira geral, as informações documentais são muito importantes para os estudos de caso (YIN, 2005), pois a principal utilização da informação proveniente da análise de documentos é fortalecer e valorizar outras fontes de evidências, principalmente para fornecer detalhes.

### 3.3 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa, que, conforme Flick (2004), é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual sua origem, podendo ser desde produtos de mídia até dados de entrevistas. “Um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas com frequência, de modelos teóricos” (FLICK, 2004, p.201).

A análise de conteúdo é uma estratégia de pesquisa que é utilizada no intuito de tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. Essa análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977). Essa técnica, em outras palavras, tenta compreender os jogadores ou o ambiente do jogo num momento determinado, com as

contribuições das partes observáveis. Leva em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição desses conteúdos e formas (BARDIN, 1977).

Para facilitar a análise dos dados, foram criadas *a priori*, com base no referencial teórico, três categorias principais e 11 subcategorias que emergiram dos dados coletados. A categorização é apontada por Schrader (1978) e Seltiz (1965) como uma técnica eficaz para organização e redução dos dados, por meio do agrupamento das informações e de um número limitado de categorias. As categorias criadas são apresentadas no Quadro 6:

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1) Estratégias organizacionais	a) Contexto e mudanças b) Estratégias deliberadas e emergentes c) Posicionamento e vantagem competitiva d) Os níveis estratégicos: corporativo, de negócios e funcional e) Crescimento da organização através da estratégia de diversificação
2) Competência organizacional	a) Inovação e tecnologia b) Pessoas c) Estrutura e processos
3) Visão Baseada em Recursos	a) Dependência de percurso b) Ambigüidade causal c) Complexidade social

**Quadro 6 - Categorias de análise e subcategorias**

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das categorias e subcategorias criadas, tornou-se possível atender aos objetivos propostos para este estudo. A Categoria 1, sobre estratégias organizacionais, buscou descrever e analisar o contexto onde o Grupo Paquetá está inserido, as principais mudanças vivenciadas e seus impactos durante a trajetória. A partir disso, procurou-se verificar se as estratégias tomadas foram deliberadas ou emergentes; também se caracterizou o posicionamento dos negócios do Grupo Paquetá no mercado. Ainda, apresentou-se a constituição dos níveis estratégicos, denominados de corporativo, de negócios e funcional. Por fim, verificaram-se as contribuições de estratégias de diversificação para o crescimento do Grupo Paquetá.

A Categoria 2 buscou analisar a competência organizacional a partir dos elementos da competência organizacional apresentados por Drejer (2000): inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos, que servem de base de sustentação das competências da organização.

Esses elementos permitem uma análise mais aprofundada sobre a construção e a relação entre as competências organizacionais.

A Categoria 3 trata a Visão Baseada em Recursos, e buscou verificar se o desenvolvimento de competências organizacionais está relacionado à dependência de percurso, à ambigüidade causal e à complexidade social, constituindo-se, assim, como única e de difícil imitação.

Dessa forma, pode-se dizer que as categorias definidas facilitaram a análise do estudo de caso e a compreensão de como as competências organizacionais são consolidadas a partir da perspectiva histórica e das principais mudanças ocorridas ao longo da trajetória da empresa.

### ***3.4 As etapas da pesquisa***

Este estudo foi realizado em quatro etapas: preparatória, investigativa, analítica e conclusiva.

#### **3.4.1 Etapa preparatória**

Na primeira etapa da pesquisa, denominada de preparatória, a partir da definição do problema de pesquisa, definiu-se o método de pesquisa; fez-se o aprofundamento do referencial teórico deste estudo através de leituras de livros, artigos e discussões com a orientadora desta pesquisa. A partir disso, definiram-se os pressupostos desta investigação e as categorias de análise. Nessa etapa, também se fez a escolha da empresa, para o desenvolvimento do estudo de caso, por meio da busca de um conhecimento geral sobre o contexto em que a empresa está inserida e a definição das pessoas essenciais para as entrevistas.

### 3.4.2 Etapa investigativa

Na etapa investigativa, a coleta de dados foi realizada de duas formas: os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com o sócio-fundador da manufatura e com o sócio-fundador do varejo, sete diretores, onze gestores dos diversos negócios, um supervisor e um técnico de calçados do Grupo Paquetá, e também, com dois representantes do setor calçadista da Abicalçados, totalizando 24 entrevistas.

O roteiro de entrevistas foi composto por cinco blocos de questões, conforme a seguinte ordem: o primeiro bloco constitui-se de questões gerais orientadas para caracterização da empresa e do entrevistado; o segundo, direcionou-se para identificação das principais fases de mudança e impactos gerados na organização; o terceiro, procurou levantar as principais estratégias e ações organizacionais desenvolvidas em consequência das mudanças ocorridas; o quarto bloco buscou averiguar as competências organizacionais desenvolvidas durante a trajetória até os dias atuais, referentes aos elementos da competência organizacional: tecnologia e inovação, pessoas, estrutura e processos. Por último, o quinto bloco procurou identificar as perspectivas do Grupo Paquetá em termos de novos desafios e necessidades considerando-se o contexto competitivo e as competências atuais.

Os questionamentos e considerações efetuadas nas entrevistas não se restringiram ao roteiro utilizado. A entrevista teve caráter exploratório, em que o entrevistador e o entrevistado tiveram possibilidades de ampliar o diálogo em função das necessidades de esclarecimento e entendimento das questões propostas e daquelas que surgiram no decorrer do processo.

As entrevistas foram individuais, realizadas pessoalmente no local de trabalho do entrevistado, e em uma sala reservada na empresa para esse objetivo. O período de desenvolvimento das entrevistas foi de dezembro de 2005 a março de 2006. O tempo alocado por entrevista foi de no mínimo quarenta minutos e no máximo duas horas, dependendo do assunto e da disponibilidade do entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas em fita cassete com o devido consentimento dos entrevistados e, depois, transcritas para poder-se proceder à sua análise. Essa ação foi importante para que os dados pudessem ser retomados para tirar possíveis dúvidas e eliminar equívocos de entendimento. Dessa forma, procurou-se garantir a integridade e a fidedignidade da análise dos dados obtidos.

A coleta dos dados secundários realizou-se por meio de pesquisa em documentos e em materiais disponíveis nos meios impresso e eletrônico referentes ao Grupo Paquetá. A verificação desses documentos perdurou até o início da fase de análise dos dados, e representou uma fase importante para o entendimento das políticas e valores do Grupo.

### **3.4.3 Etapa analítica**

A etapa analítica buscou, primeiramente, descrever o caso do Grupo Paquetá; depois, passou-se a analisar os dados primários e secundários coletados, confrontando-os com o referencial teórico desenvolvido, com objetivo de responder à questão de pesquisa deste estudo. Para organização e análise dos dados, utilizou-se a técnica de triangulação<sup>21</sup> e a análise de conteúdo qualitativa (BARDIN, 1977; STAKE, 1998; YIN, 2005; COLLIS e HUSSEY, 2005). Essa etapa ocorreu no período de julho a outubro de 2006.

### **3.4.4 Etapa conclusiva**

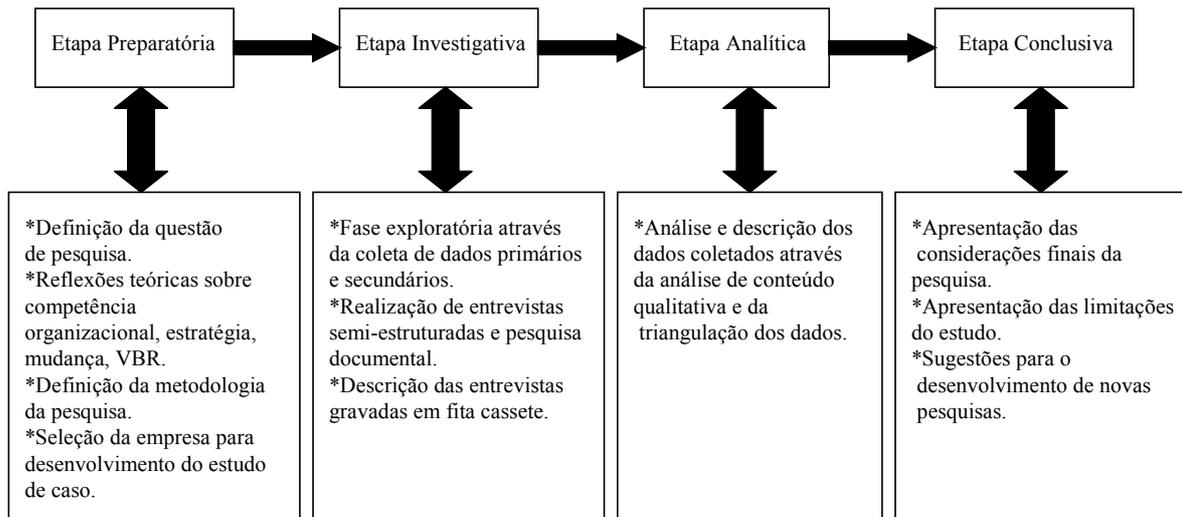
A etapa conclusiva foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2006, e consistiu na etapa final do estudo. Teve como objetivo apresentar as reflexões e as generalizações encontradas na pesquisa. Além disso, mostraram-se as limitações do estudo e fizeram-se sugestões para novas pesquisas.

## ***3.5 Representação das etapas da pesquisa***

Na Figura 8, a seguir, apresenta-se a seqüência das etapas da pesquisa desenvolvidas durante este estudo.

---

<sup>21</sup> Triangulação dos dados é quando o estudo contempla mais de uma fonte de evidência, caracterizando dessa forma, o processo de triangulação. O objetivo é analisar uma questão sob diferentes pontos de vista e a partir de diferentes vieses para chegar-se a conclusões consistentes.



**Figura 8 - Etapas da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo desenvolvido a metodologia utilizada, cabe, neste momento, ressaltar algumas considerações finais sobre o estudo, destacadas a seguir.

### ***3.6 Algumas considerações sobre o desenvolvimento da pesquisa***

Por se tratar de uma abordagem qualitativa baseada no desenvolvimento de um estudo de caso único, existe o risco de o estudo limitar-se exclusivamente a uma análise descritiva de processos (superficialidade). Na tentativa de evitar esse risco, busca-se trabalhar com a proposta de Eisenhardt (1989), seguindo algumas recomendações, tais como:

- Trabalho com pressupostos de pesquisa e não com hipóteses;
- Amostra teórica e não randômica (focalizar os esforços em casos que possam enriquecer a proposta de pesquisa – ênfase na qualidade e não na quantidade);
- Coleta de dados utilizando múltiplos métodos (triangulação);
- Combinação de dados qualitativos e quantitativos (se for possível);
- Construto de pesquisa flexível, possibilitando alterações (inclusão ou exclusão de variáveis), valendo-se do modelo inicial;

- Busca de evidências que justifiquem o porquê dos dados (aprofundamento e reflexões);
- Comparação entre construtos teóricos;
- Saturação teórica, quando possível;
- Não se buscam generalizações (salvo a generalização analítica em que, conforme Roesch (2005), o estudo de caso representa a teoria).

## **4 O SETOR CALÇADISTA**

Este capítulo busca contextualizar o setor calçadista brasileiro. A estrutura do capítulo subdivide-se em: (4.1) O contexto do setor calçadista no Brasil; (4.2) O mercado interno brasileiro; (4.3) Brasil – um pólo exportador de calçados; (4.4) A ameaça da China no setor calçadista brasileiro; e (4.5) Alternativas para enfrentar as crises do setor.

### ***4.1 O contexto do setor calçadista no Brasil***

A produção de calçados é uma atividade tradicional na economia brasileira, constituindo-se um dos ramos fundadores da indústria no Brasil. No início, a fabricação era de cunho artesanal, e o dinamismo do setor baseava-se no mercado interno, dependendo do crescimento da população e da renda *per capita*.

Nesse setor, destaca-se a região do Vale do Rio dos Sinos, que se apresenta como um dos locais produtivos mais estruturados para a manufatura desse bem de consumo (COSTA e PASSOS, 2004). Essa região do RS é uma zona geográfica que se formou com base na colonização de origem alemã com a chegada dos primeiros imigrantes dessa etnia na Feitoria do Linho Cânhamo, denominada de Colônia Alemã de São Leopoldo, em 1824 (MOEHLECKE, 1978).

A produção, que inicialmente era caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria, ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, que ocorreu no período de 1864 a 1870. Após o episódio, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador. Assim,

surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, que tornava a produção mais industrializada (ABICALÇADOS, 2005).

Ao longo dos anos, a instalação das atividades subsidiárias à produção de calçados e uma maior divisão social do trabalho configuraram num *cluster*<sup>22</sup> produtivo desenvolvido. No Vale do Sinos, estabeleceram-se ramos auxiliares a essa ocupação, como curtumes, máquinas e equipamentos para calçados, componentes, prestadores de serviços e instituições de apoio, formando um complexo produtivo integrado.

Em 1888 surgiu, no Vale do Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil, fundada pelo filho de imigrantes, Pedro Adams Filho, que também possuía, na época, um curtume e uma fábrica de arreios. O Estado Gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando ao longo do tempo, um dos maiores *clusters* calçadistas da atualidade.

A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu no início da década de 1960, em contraponto com a exportação de couro salgado<sup>23</sup>. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968. Foram embarcadas para os Estados Unidos da América do Norte sandálias Franciscano, da empresa Strassburger<sup>24</sup>, situada, na época, no município de Campo Bom (RS).

A produção nacional, na década de 1960, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior e os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais, e trabalhavam diretamente com os *line builders*<sup>25</sup> (ABICALÇADOS, 2005).

O parque calçadista brasileiro contempla mais de 8,4 mil empresas, que produzem aproximadamente 725 milhões de pares/ano; desses, 190 milhões são destinados à exportação, conforme mostra a Figura 9. A comercialização envolve a presença de empresários brasileiros nas mais importantes feiras internacionais, como a GDS, na Alemanha; MICAM, na Itália; *Show* de Las Vegas, nos Estados Unidos. A América Latina tem sido alvo de várias iniciativas, como a promoção de *showrooms* nos principais consumidores, como Argentina,

---

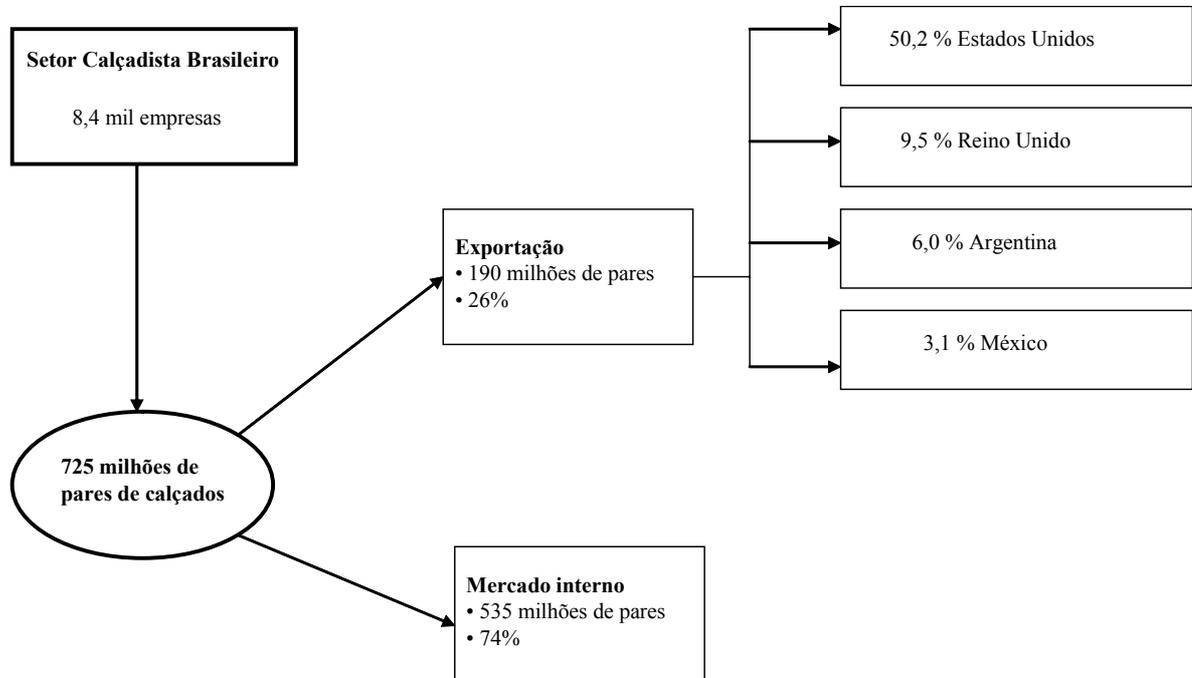
<sup>22</sup> *Cluster* significa a concentração geográfica de empresas e instituições inter-relacionadas num setor específico e que atuam no mesmo ramo, caracterizando a cadeia produtiva daquele segmento, como: fornecedores de insumos e serviços, produtores, transportes e varejistas. Importante destacar que são empregadas ainda expressões tais como: cadeia produtiva, arranjo produtivo local, sistema local de produção, entre outras (PORTER, 1986).

<sup>23</sup> Quando o animal é abatido o couro retirado é salgado para mantê-lo conservado. É um couro cru conservado por salga (sal grosso).

<sup>24</sup> A empresa faliu na década de 1990.

<sup>25</sup> Responsáveis pela criação das linhas.

Venezuela, Chile e Colômbia (ABICALÇADOS, 2006). O mercado interno produz aproximadamente 533 milhões de pares de calçados por ano.



**Figura 9 - Pares produzidos no Brasil destinados à exportação e ao mercado interno em 2005**

Fonte: DEPEC, 2006.

A maior concentração de empresas do setor está localizada no Estado do Rio Grande do Sul (37,85%), mas a produção brasileira de calçados vem gradativamente sendo distribuída em outros pólos. Estão localizadas nas regiões Sudeste e Nordeste do País, com destaque para o interior do Estado de São Paulo (30,14%), cidades de Jaú, Franca e Birigui; e Estados emergentes, como Ceará (2,43%), Bahia (1,23%), Paraíba (1,23%) e Goiás (1,84%). Há também crescimento na produção de calçados no Estado de Santa Catarina (3,72%) na região de São João Batista, e em Minas Gerais (16,72%) na região de Nova Serrana. O setor calçadista gera aproximadamente cerca de 312.579 empregos no Brasil, sendo que a maior concentração de empregados deste setor está no Rio Grande do Sul (45,76%).

Em 2006, o setor de calçados do Brasil está empregando mais do que em 2005. Conforme os dados divulgados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), órgão do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), demonstram que, de janeiro a abril, o setor admitiu 7,3 mil trabalhadores a mais do que dispensou, número que, em 2005, foi de 3,5 mil. No mês de abril, o número foi de 2,1 mil de admissões a mais que demissões,

também superior às 1,5 mil contratações do mesmo mês de 2005. O RS, Estado cujas empresas calçadistas mais sentiram a queda do dólar, uma vez que é o maior exportador de calçados do país, teve um saldo positivo em abril, o que ainda não havia ocorrido no ano de 2006. Até então, as demissões superaram as contratações em todos os meses. As empresas gaúchas de calçados tiveram 150 admissões a mais que dispensas em abril. No acumulado do ano, porém, o Estado ainda amarga 1,5 mil postos de trabalhos perdidos.

O crescimento das vagas de empregos não é, por si só, um indicativo de que o setor esteja em um bom momento, pois o cenário atual dá sinais de inércia no crescimento do setor calçadista no País. Nota-se que o pequeno aumento das exportações em valores, apresentado em relação a 2005 foi motivado por linhas de crédito e outras ações de fomento aos embarques. Mas o mercado interno absorveu parte do mercado exterior (CARVALHO, 2006).

O aumento na geração de empregos deve-se às vendas no mercado interno. O mercado nacional não teve crise, as dificuldades estão relacionadas às exportações. A maior fatia de vendas é para o mercado interno e isso demonstra que, ao menos nacionalmente, estamos crescendo. Agora é trabalhar para que os exportadores também possam crescer. Estamos perdendo uma oportunidade enorme, pois nossos produtos têm aceitação, mas não temos preço adequado (Relato do Diretor Executivo do Programa de Calçados do Brasil - ABICALÇADOS).

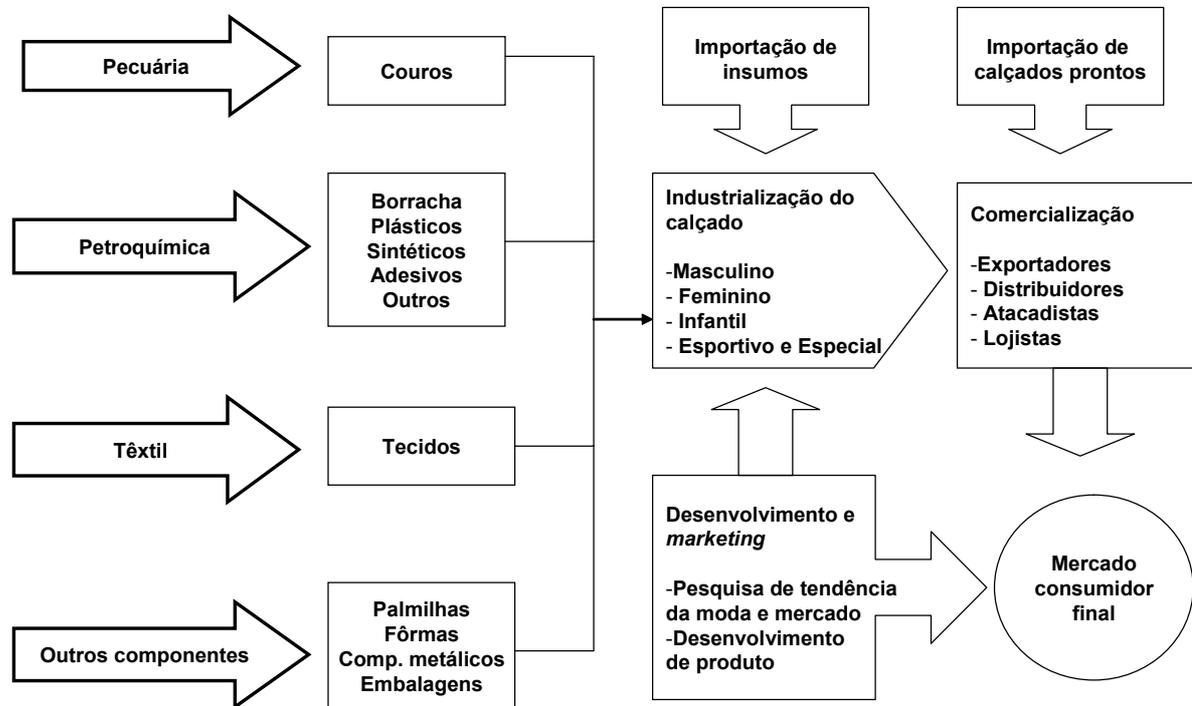
No Quadro 7 a seguir, mostra-se a evolução do salário médio do empregado na indústria de calçados brasileira. Percebe-se que, em 2004, houve um aumento de 4,5% no salário médio em relação ao ano de 2003 e, já em 2005, o salário médio foi reajustado em 10,5% em relação ao ano de 2004.

Ano	Salário Médio em R\$
Dezembro/2003	447
Dezembro/2004	467
Dezembro/2005	516

**Quadro 7 - Evolução do salário médio na indústria de calçados no Brasil: 2003-2005**  
Fonte: MTE/CAGED, 2005.

A partir do aumento de negócios no mercado externo, além do mercado interno, foi possível o desenvolvimento, no País, de toda a cadeia produtiva calçadista, como mostra a Figura 10. Na esfera produtiva, o País possui amplo domínio de todas as fases. Os insumos são, na sua maioria, fabricados no Brasil. Dessa forma, tornou-se um setor especializado em

todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador.



**Figura 10 - Cadeia produtiva do setor de calçados**

Fonte: DEPEC, 2005.

A diversificação da produção é um fator competitivo, pois a adaptação as mais diferentes coleções é muito rápida. Isso permite que o Brasil produza todos os tipos de calçados necessários para atender ao mercado interno e também às exportações. Essa diversificação está sendo possível conforme relato do vice-presidente da Abicalçados:

Devido à agilidade em obter informações sobre as tendências mundiais de moda, somada à facilidade em obtenção de matérias-primas para desenvolver a modelagem adequada ao mercado comprador e posterior fabricação em série, os calçadistas brasileiros têm amplas condições de atender à demanda de importadores dos mais diversos perfis. Exemplos são os calçados fabricados para importantes grifes e lojas norte-americanas e europeias, que já estão se habituando a ver o *Made in Brazil* impresso nos seus calçados (Relato do Vice-Presidente da ABICALÇADOS).

É importante destacar que, na década de 1990, muitas empresas de calçados instalaram-se na região Nordeste do Brasil. Durante essa década, aconteceram mudanças nas condições de produção e concorrência na cadeia produtiva de calçados. As empresas calçadistas do RS e do Sudeste deslocaram-se para o Nordeste à procura de mão-de-obra com custo menor, de incentivos dos governos estaduais, e, em alguns casos, na busca da

aproximação da produção do mercado externo, pois a pressão da concorrência fez com que os empresários do setor, além de outras providências, reduzissem custos de produção e de transporte. Para a região Nordeste, essa migração gerou aumento de renda decorrente da demanda do governo e da construção de unidades industriais. No Quadro 8, mostra-se o movimento migratório da indústria de calçados do RS para o Nordeste, e também, o início do movimento migratório para outros países, iniciado em 2006.

Lugares	Características do Movimento Migratório
Rio Grande do Sul	Considerado um dos maiores <i>clusters</i> industriais do mundo, o pólo calçadista gaúcho floresceu nos anos 1950, e chegou ao auge nos anos de 1980. Em meados da década de 1990, começou a migração de empresas para o Nordeste.
Ceará	Primeiro Estado a oferecer incentivos fiscais para a instalação de empresas calçadistas, a partir de meados da década de 1990.
Bahia	Logo depois do Ceará, a Bahia passou a disputar investimentos da indústria calçadista com um programa agressivo de incentivos fiscais, que continua sendo oferecido.
Argentina e China	Ainda discreta, a instalação no país vizinho é avaliada por empresas que já têm mercado na Argentina, e buscam um câmbio mais favorável. O Grupo Paquetá abriu esse caminho, e iniciou as atividades em fevereiro de 2006. Na China, a Azaléia tomou a iniciativa em 2006.

**Quadro 8 - O movimento migratório da indústria de calçados do RS – em busca da competitividade**

Fonte: ZERO HORA, 2006.

Por fim, apresenta-se no Quadro 9, a síntese da evolução do setor calçadista brasileiro, a partir da década de 1950 até os dias atuais, destacando em cada década os principais acontecimentos que impulsionaram o crescimento do setor, e também, as dificuldades.

<b>Décadas</b>	<b>Ações</b>
1950	Consolidação do pólo calçadista que havia começado a especializar-se em calçados femininos. O Vale do Sinos supera outras regiões que esboçaram a mesma iniciativa, como Rio de Janeiro, São Paulo e Recife.
1960	Começam as experiências de venda para o mercado externo. Inspirada na Festa da Uva de Caxias do Sul (RS), estréia da Festa Nacional do Calçado (FENAC – Novo Hamburgo RS), em 25 de maio de 1963.
1970	O Brasil ganha competitividade e tecnologia para fazer um tipo de calçado todo de couro ( <i>all leather shoe</i> ) que conquista o mercado mundial. Como a pauta de exportações é formada quase somente por produtos básicos, o calçado simboliza o manufaturado brasileiro no exterior.
1980	Começa a diversificação de mercados e de produtos. O plástico impõe-se como material alternativo para calçados, com importante contribuição de empresas gaúchas. São feitos os primeiros experimentos de abertura de unidades de empresas locais no Nordeste, onde é necessário desenvolver mão-de-obra qualificada.
1990	O governo Collor abre a economia. O governo Fernando Henrique Cardoso lança o Plano Real, mantendo o Real supervalorizado de julho de 1994 a janeiro de 1999. É a primeira grande crise do setor, que deixa milhares de desempregados, e determina o fechamento de empresas. Em busca de alternativas, começa a migração de empresas do Sul para o Nordeste.
2000	As duras lições da crise do câmbio fixo provocam mudanças em muitas empresas. Corte de custos, busca de canais próprios de distribuição e o desenvolvimento da marca própria permitem um início de década mais equilibrado. Em 2005, a nova valorização do Real afeta o modelo de negócios do pólo gaúcho, levando ao fechamento de várias empresas e migração de empresas do setor para o exterior, como: China e Argentina.

**Quadro 9 - Evolução do setor calçadista brasileiro**

Fonte: ZERO HORA, 2006.

## **4.2 O mercado interno brasileiro**

No mercado interno, a tendência declinante dos preços médios do setor pode ser atribuída à entrada de novas empresas, especialmente no segmento de calçados de couro, assim como à maior concorrência com o produto importado, dado às menores alíquotas de importação. A maior concorrência estimulou cortes nos custos e melhora nos níveis de eficiência da produção, com concomitante aumento da produtividade. Os preços declinantes também podem ser explicados pela queda do consumo doméstico nos últimos anos, quando a

maior parte dos consumidores passou a optar por produtos mais baratos, com materiais menos nobres ou alternativos e menor valor agregado (ABICALÇADOS, 2004).

Desse modo, os calçados produzidos, por tipo de material, representam 20% em couro, 30% em sintético e tecido, e 50% em plástico injetado (BNDES, 2002). Os custos do setor calçadista são representados 65% pela matéria-prima (plástico, couro, borracha, tecidos e solado injetado), 30% pela mão-de-obra, e 5% por outros (SERASA, 2004). Vale destacar que os produtos têm em média seis meses de vida útil, por questão da moda. Devido à concorrência do setor, os custos com publicidade e propaganda são elevados nas grandes empresas; os custos do setor ligados à cadeia petroquímica – plásticos e borracha sintética – são em dólar; e as empresas possuem elevados gastos com desenvolvimento de produtos, marca licenciada<sup>26</sup> e marca própria.

No segmento de calçados esportivos de maior valor agregado, a reação das empresas ao declínio de preços foi focalizar sua produção nos nichos *fashion* e esportes locais (futsal). Esse segmento do mercado calçadista vem crescendo a uma taxa média de 8% ao ano. As empresas bem posicionadas são as que atuam com marcas próprias, podendo adaptar rapidamente o produto às tendências da moda local e aos esportes mais praticados localmente (ABICALÇADOS, 2004).

No mercado interno o maior desafio é a informalidade. O problema do câmbio facilita a entrada de produtos legais ou ilegais para o Brasil. O que não é exportado começa a disputar espaço no mercado interno. Com isso tem-se um mercado interno com muitas ofertas, seja pelo o que não é exportado, seja pelo o que vem de fora do País legal ou ilegalmente.

A informalidade passou a ser o inimigo oculto. Estima-se que, hoje, 30% dos tênis vendidos no Brasil são copiados ilegalmente, contrabandeados, sonegados. Algumas lojas não querem mais comprar produtos com nota fiscal; somente aceitam negociar se for meia nota.

---

<sup>26</sup> Marca licenciada: a organização adquire a licença de fabricação do novo produto de uma empresa que o fabrica, pagando *royalties* – normalmente taxas que incidem sobre cada unidade produzida (MATTOS; GUIMARÃES, 2005, p.71).

### 4.3 *Brasil – um pólo exportador de calçados*

Desde o final da década de 1960, o Brasil tem representado um papel relevante na história do calçado, consolidando-se como um forte pólo exportador de calçados. O maior mercado consumidor, os Estados Unidos, que realizava boa parte da sua produção de calçados internamente, e ainda adquiria calçados fabricados em larga escala na Europa (especialmente Espanha, Itália e Portugal), identificou que poderia comprar os produtos com menores custos no Brasil e principalmente na região do Vale do Sinos. Os empresários da região, verificando que o valor pago pelo importador era aceitável e que possibilitava oportunidade de negócio a longo prazo e aumento da capacidade produtiva, passaram a direcionar seu foco produtivo para a exportação de calçados. A exportação tornou-se a base de sustentação e crescimento da maioria das empresas de calçados estabelecidas no Vale do Sinos.

Isso se tornou possível graças a um grupo pioneiro de empresários que, em 1960, fizeram uma viagem para os Estados Unidos, abrindo o mercado internacional. O idealizador da missão chama-se Bruno Petry, e os demais empresários que participaram da missão chamam-se Alceu Feijó, Achylles Gerhardt, Cláudio Strassburger, Hugo Hoffmann, Arthur Kunzler, Seno Ludwig, Edgar Carlos Sieler, Nilo Grin e Oscar Adams (JORNAL EXCLUSIVO, 2006).

A consolidação do Brasil como país exportador de calçados foi possível devido à atuação dos agentes exportadores profissionais (*trading company*)<sup>27</sup>, voltados para a concretização do calçado no mercado externo. Esses agentes fornecem as diretrizes de produção e os atributos básicos do produto a ser exportado, inclusive o preço. Nessa relação o produtor é o elo mais frágil da cadeia, pois o poder de barganha dos compradores internacionais é alto e, dessa forma, o produtor nacional é obrigado a atender todos os requisitos estabelecidos pelos compradores (GARCIA, 2001).

Schimitz e Knorringa (2000) observam que os agentes prestam serviços ao fabricante nacional na esfera produtiva, com vistas ao controle de qualidade do produto final, contudo toda a assistência ao produtor nacional restringe-se, exclusivamente, à melhoria de produtos e processos produtivos das empresas. Não existe assistência à área comercial, como serviços prestados em direção às atividades de desenvolvimento de produto, *design* ou *marketing*. Ela fica no domínio dos grandes compradores internacionais, que não possuem a preocupação de

---

<sup>27</sup> Empresa de gerenciamento de exportação.

fomentar esses serviços aos produtores locais, pois o domínio dessas funções permitiria um aumento de poder de barganha desses produtores, o que vai de encontro aos interesses dos grandes compradores internacionais.

Pode-se dizer que, somente nos últimos quatro anos, as empresas calçadistas estão procurando atuar no mercado externo não só sem a intervenção dos agentes na exportação de marcas de terceiros, como também por meio do desenvolvimento de uma marca própria. Já existem várias iniciativas no setor.

Na história da exportação desse setor, o ponto forte sempre foi o preço baixo, devido à presença de mão-de-obra de custos baixos, de promoções à produção para o mercado externo e pelo histórico de câmbio favorável às exportações. No entanto, com o movimento de reestruturação industrial forçado pela concorrência internacional, o fator preço passa a não ser o único fator importante, pois o ganho de produtividade também se torna essencial para a competitividade, conseguida a partir do controle de qualidade e da inovação tecnológica.

Já as empresas européias mostram que o baixo custo de produção não é o único elemento que explica a competitividade no setor calçadista. A indústria da Europa procura compensar o alto custo da mão-de-obra com o uso da tecnologia, aliando o aumento da produtividade do capital a estratégias competitivas voltadas para a diferenciação do produto. Constata-se que, além do preço, outros fatores mostram-se igualmente importantes para o sucesso na exportação, tais como: organização do chão de fábrica, padrões de qualidade, inovações tecnológicas, flexibilidade produtiva, integração entre os produtores, fornecedores, e investimentos na área comercial e no *marketing* internacional (REIS, 1992).

Os calçados brasileiros situam-se em um patamar intermediário que sofre acirrada disputa de ambos os lados: por um lado, grande quantidade de calçados asiáticos, extremamente baratos, mas, que, aos poucos, ganham maior qualidade, e, por outro lado, calçados europeus, com preços competitivos, porém com alta qualidade e com valor criado por estratégias de *marketing*. O avanço de outros países na faixa de mercado ocupada por empresas brasileiras representa dificuldades cada vez mais significativas para a maior inserção da indústria nacional no mercado exterior.

Minervini (2001) destaca que os parâmetros importantes para o “sucesso” na exportação são: a empresa, o produto, o mercado e a informação, no entanto existe uma tendência de os empresários, quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas para exportar, responderem, com frequência, que os motivos principais estão

ligados às variáveis externas, como falta de apoio do governo, câmbio não favorável, burocracia excessiva, falta de financiamento, dentre outras.

Apesar de essas serem variáveis que influem diretamente no desempenho do exportador, são apenas algumas das variáveis existentes, e os fatores internos são tão ou mais importantes para o sucesso na exportação que os fatores externos.

Mas quais são essas variáveis internas? Mehran e Moini (1999) foram à procura de um padrão que explicasse o desempenho exportador das empresas. A contribuição mais importante está contida na proposição de facilitadores de acesso aos mercados estrangeiros, quais sejam, tecnologia eficiente, preços competitivos, distribuição eficiente, administração eficaz, diferenciação do produto e técnicas de *marketing* eficientes (MEHRAN e MOINI, 1999).

O mercado internacional está buscando novas alternativas de fornecimento, e o produto nacional tem a qualidade exigida pelos importadores. O preço médio do par (média de US\$ 9,98 em 2005) é que está impedindo a entrada em locais onde antes era um dos principais fornecedores, como os Estados Unidos, e cada ano, os norte-americanos vêm reduzindo o percentual de compras. Alguns anos atrás, o Brasil liderava os embarques em mais de 80%, nesse mercado caiu para 50% em 2005, e, de janeiro a abril de 2006, para 44%. Essa fatia passou a ser tomada pela China.

Frente a isso, algumas empresas exportadoras adotaram as seguintes estratégias: renegociação dos preços (somente produtos de marca), aumento do valor agregado do produto (inclui marca), busca de novos mercados como a Europa, e trabalho com baixa margem ou prejuízo para não perder clientes para a China.

Esse aspecto sinaliza que a estratégia da cadeia coureiro-calçadista nacional de ampliar a competitividade dos seus produtos pela agregação de valor através da moda, do *design*, dos materiais e do conforto mostra-se acertada, até o momento. Em 2006, os países da Europa ampliaram a importação dos calçados brasileiros, o Reino Unido ampliou suas compras em 5% até o mês de julho; a Itália, em 26%; a Alemanha, em 33% e a França, em 9% (ZERO HORA, 2006).

A evolução das empresas mais dinâmicas desse setor tem como principal direção o abandono dos grandes mercados massificados e de produtos padronizados, em favor de produtos que incorporem mais intensamente os conceitos de moda e estilo. Essa tendência exige dos fabricantes, acima de tudo, a capacidade de organizar a produção de forma flexível,

possibilitando respostas rápidas às alterações freqüentes nas preferências dos mercados (FERRAZ, KUPFER e HAUGUENAUER, 1997).

O conceito de valor agregado justifica-se somente na medida em que o cliente o perceba e o valorize como tal. Ora, se o calçado brasileiro está encontrando espaço num mercado onde a concorrência apresenta-se altamente acirrada, em especial por parte dos produtores asiáticos, é em razão desse calçado apresentar atributos que o diferenciam.

Existem ainda muitas dúvidas pairando sobre o futuro do calçado brasileiro no mercado mundial. Os próximos meses irão mostrar se o aumento do preço médio é temporário, até que os importadores desenvolvam fornecedores alternativos, ou se é decorrente da consolidação da imagem diferenciada do calçado nacional.

Diante desse desafio, uma política econômica e principalmente tributária menos onerosa é uma contribuição essencial por parte do governo ao esforço das empresas e entidades do setor.

#### ***4.4 A ameaça da China no setor calçadista brasileiro***

A China ingressou no mercado internacional por volta de 1985, e sua entrada começou a impactar no mundo no começo dos anos de 1990; acentuou-se durante essa década e ainda continua nos anos de 2000. Esse país é o maior produtor, exportador e consumidor de calçados, e responde por mais de 55% da produção mundial. Os principais mercados compradores são os Estados Unidos, Japão, Rússia e França. Os principais pólos de calçados estão situados nas cidades de Guangdong, Zhejiang, Fujian, Henan e Jiangsu (ASSINTECAL e APEX, 2005).

Pensar que apenas o setor calçadista brasileiro sofre com a concorrência da China é errôneo. Ela acontece também nas áreas têxteis, brinquedos, utensílios domésticos, aparelhos eletrônicos e em praticamente tudo o que exige manufatura (DECKER, 2006).

Importante destacar que a China vem sendo sempre acusada pelos grandes tropeços que o setor calçadista brasileiro tem passado. Na crise de 1993, aliada à valorização do real, a entrada no mercado da produção chinesa fez com que o enfoque único baseado em ganhos de escala e, conseqüentemente, em custos, caísse por terra. A partir daí, faz-se uma comparação constante com esse concorrente.

A China representa também risco no mercado interno, no que se refere ao tênis de tecidos e calçados sintéticos; e no mercado externo, na perda de clientes das exportadoras (DEPEC, 2005).

Estudiosos identificaram as vantagens do setor calçadista brasileiro, dentre elas, a flexibilidade, e apontaram onde poder-se-ia apostar: *design*, marca e a busca de novos mercados. Para isso, vender com marca própria passou a ser uma meta desejável (SOUZA, 2005; SCHUH, 2006).

Um fato interessante apresentado pela Associação Alemã das Indústrias de Calçados – *Hauptverband der Deutschen Schuhindustrie* (HDS) (2006), nos primeiros seis meses de 2006, o preço médio de um par de sapatos provenientes da China aumentou 25,2%, chegando a € 5,14. Esse acréscimo surgiu devido ao aumento imprevisto e acelerado dos salários que, na primeira metade do ano, saltaram 30,7% em relação a 2005, quando os salários na China atingiram, em média, US\$ 99 ao mês (€ 77,16). Dessa forma, várias empresas retomaram à produção na Europa, já que muitos produtos estão mais caros na China.

#### ***4.5 Alternativas para enfrentar as crises do setor***

A mudança já se tornou comum ao longo dos anos. Mas, como sobreviver principalmente às mudanças provocadas pelas crises? Como tirar proveito delas ao invés de se fechar as portas?

Uma das possíveis respostas parece óbvia: está no planejamento. Quanto mais se anteciparem os cenários de possibilidade de crise, melhor a possibilidade de a empresa reagir a essas adversidades. Mas, nem todos os cenários de crises são previsíveis.

Desta forma, o primeiro fator para o “sucesso” no enfrentamento de crises é o grau de preparo das pessoas, principalmente daquelas que a dirigem e que ocupam cargos gerenciais. É preciso aprender a enfrentar as crises como oportunidades de aprendizagem, pois através disso criam-se novos métodos, técnicas, sistemas e processos que verdadeiramente podem mudar o rumo e oportunizar novos negócios para as empresas (Relato do Vice-Presidente da ABICALÇADOS).

Mas, por melhor que sejam os sistemas, os processos, os métodos e as técnicas, o tempo que a crise durará ou levará uma empresa até a falência, dependerá exclusivamente, dos dirigentes da empresa, ou seja, da estrutura de poder.

O Brasil passa pelo desafio de firmar-se como um país com identidade própria, exportador de idéias e tendências. A alternativa para fugir aos padrões americano e europeu está em investir no que o País tem, como: os próprios valores, a cultura, o estilo de vida, as belezas naturais etc. São características próprias que podem ser expressas em produtos, *design* e tendências, através de uma cultura de moda própria, e não de cópia.

Para enfrentar a concorrência, o setor calçadista busca novas formas de flexibilizar a produção, adotando inovações tecnológicas e inovações organizacionais de modo a reduzir custos, e melhorar a eficiência e a qualidade dos produtos.

O Quadro 10 apresenta as principais crises enfrentadas pelo setor calçadista brasileiro:

Ano	Crise	Motivo	Impacto
1986	Greve dos Sapateiros durante duas semanas no Rio Grande do Sul.	Reivindicações trabalhistas incentivados pelos sindicatos “radicais”.	Perda de clientes, de faturamento, paralisação 100% da produção.
1994	Câmbio	Plano Real	Movimento da indústria calçadista do Sul em direção ao Nordeste. As empresas do RS correram para criar condições em competir internacionalmente, através da recuperação do preço e aumento do volume de produção.
2000	China	Preços 30 a 40% inferiores ao do Brasil e perda do mercado americano.	Busca-se produzir em outros países para recuperar o mercado. Movimento do Brasil para o Exterior.
2005	Câmbio	Plano Real	Falência de empresas que dependiam exclusivamente da exportação de calçados.

**Quadro 10 - As principais crises do setor calçadista brasileiro**

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 10 destaca a greve dos sapateiros ocorrida em 1986 no RS, que causou uma paralisação total do setor produtivo e que gerou várias conseqüências, como cancelamento de pedidos de calçados e queda no faturamento. Mas, hoje, os sindicatos da classe de sapateiros trabalham de forma mais integrada com as empresas através da negociação, e evitam

paralisações, pois sabem que as conseqüências prejudicam o setor. Já o câmbio foi um problema em 1994, e, 11 anos depois, retornou e causou a falência de empresas, gerando desempregos. Ainda, conta-se com os problemas ocasionados pela entrada da China no mercado internacional, que refletiram na perda de pedidos de calçados de preço menor, que, até então, eram produzidos no Brasil e que foram levados pelas *tradings* para a China.

Um dólar entre R\$ 2,10 a R\$ 2,30 seria adequado para o setor, desde que o custo Brasil não fosse tão oneroso. Temos um sistema de câmbio de Primeiro Mundo e taxas de juros e carga tributária de Terceiro Mundo. Este é o motivo de não podermos concorrer com o valor atual da moeda americana. O setor está revivendo o ano de 1994, quando o Plano Real desencadeou uma das piores crises do setor e cuja recuperação aconteceu somente em 2002. Ao invés de avançarmos, nós regredimos e com isto perdemos mercado e o mais importante, a fidelidade do importador. Após comemorar a venda de 212 milhões de pares em 2004, em 2005 o volume caiu para 189 milhões, ou seja, foram 23 milhões de pares a menos e 20 mil desempregados (Relato do Diretor Executivo da Associação Brasileira de Calçados – ABICALÇADOS, 2006).

Os calçadistas já estão se conformando com a situação do câmbio atual, e quem trabalha nesse segmento não espera mudanças radicais no quadro econômico. Dentre as alternativas buscadas pelo setor, estão a busca de novos canais de comercialização e agregação de valor no produto. Conforme a APEX (2006), para que a indústria se torne mais competitiva, o caminho a ser seguido é o reposicionamento. Os investimentos devem ser feitos em produtos de valor agregado, a exemplo das empresas que já possuem em sua equipe pessoas dedicadas ao *design* e a moda. O Brasil terá de exportar um volume menor, mas dotado de maior valor agregado, com preço mais lucrativo.

Para isso, há necessidade de fazer-se a readequação da produção, com tendência de redução, e, já que a maior parte das empresas possuem grandes estruturas montadas, é importante destacar que o plano de conquistar novos clientes não gera resultados em curto prazo. Por isso, é preciso um trabalho intenso. De mais a mais, outra medida que está sendo tomadas por várias empresas, é a negociação direta com o lojista no exterior, sem o intermédio de representantes – *tradings companies*.

A partir do contexto apresentado, seguem algumas alternativas que já estão sendo adotadas por algumas empresas do setor calçadista brasileiro para contornar as dificuldades e aumentar a rentabilidade. Tais alternativas são: investimento em plantas indústrias em outros países; parceria com marcas de maior valor agregado da Itália; e investimento na marca própria, detalhados a seguir (ASSINTECAL, 2005; ABICALÇADOS, 2006; JORNAL EXCLUSIVO, 2006).

#### 4.5.1 Investimentos em plantas indústrias em outros países: Argentina e China

Empresas gaúchas de calçados estão estudando a possibilidade de fixar endereço e investir em plantas industriais na Argentina. O Grupo Paquetá já iniciou suas atividades em março de 2006, e os principais objetivos para instalação nesse país são diminuir custos de produção, e evitar a saturação das quotas de embarques. O limite em junho de 2006 era de até 13,5 milhões de pares, e, desde outubro, aumentou para até 16 milhões de pares, devido a negociações feitas entre o governo brasileiro e o argentino. “Esse volume de 2 milhões a 2,5 milhões a mais de pares exportados para a Argentina pode gerar um esforço de produção, e contribuir para a geração de empregos no setor” (Relato do Vice-Presidente da ABICALÇADOS).

Dentre as vantagens da instalação no local, pode-se citar a mão-de-obra qualificada, o baixo custo logístico no comércio com outros países da América Latina (mesmo fora do Mercosul, a tributação é menor do que a brasileira), a disponibilidade de grande volume de couro e a sua carga fiscal, que está em 24% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto no Brasil, fica em torno de 38% do PIB. Além disso, esses fatores ajudam principalmente a aumentar a competitividade em relação aos produtos asiáticos que, cada vez, mais invadem o mercado mundial.

A instalação de plantas industriais brasileiras na Argentina permite aumentar o fôlego na concorrência com os produtos asiáticos que, cada vez mais, abastecem o mercado local. Estatísticas da Secretaria de Indústria Argentina dão conta de que a parcela de calçados chineses importados teve um aumento de 91,4% entre janeiro e maio de 2005 ante o mesmo período deste ano. Em 2004, o Brasil foi responsável por abastecer 82% do mercado de calçado da Argentina, enquanto em 2005 as exportações brasileiras representavam 56% do todo, de acordo com dados da Abicalçados.

As dificuldades de internacionalização de calçados na Argentina são freqüentes. No final de 2005, a Argentina colocou em vigor o regime de licenças não automáticas, o que acarretou a retenção de vários embarques brasileiros nas estações aduaneiras argentinas. De julho de 2005 a julho de 2006, vigorou o “acordo de cavalheiros” entre os governos argentino e brasileiro, de que só era permitido a entrada de até 13,5 milhões de pares no país vizinho (Relato do Vice-Presidente da ABICALÇADOS).

A Argentina é o terceiro maior destino das exportações brasileiras. De janeiro a julho de 2006, o país importou 5,6 milhões de pares (US\$ 61,1 milhões), enquanto no mesmo período de 2005 foram 6,6 milhões de pares (US\$ 61,5 milhões). Em 2005, os argentinos importaram do Brasil US\$ 112,7 milhões, que correspondem a 14,1 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2006).

Outra iniciativa foi tomada pela Calçados Azaléia, cuja matriz situa-se em Parobé (RS). A empresa foi alugar fábricas em Dong Huan, pólo calçadista na região sul da China para produção de cerca de 60 mil pares/dia de calçados com selo “*Made in China*” e etiqueta “Azaléia”. Essa produção, hoje, é exportada para os Estados Unidos. Os modelos são desenhados e desenvolvidos na matriz, mas a fabricação é chinesa. Conforme o Vice-Presidente da Abicalçados:

O que a Azaléia fez é o que Nike e a Adidas já fazem há mais de dez anos. Nos anos 80, grandes empresas gaúchas como a Azaléia e outras, transferiram a produção para cidades fora do Vale dos Sinos (RS), e dez anos mais tarde, para o Nordeste. Agora o destino é a China. Depois disso, não sabemos o que irá restar da empresa nacional de calçados. Já era previsível que esse fenômeno poderia acontecer. Há mais de 30 anos, o Brasil fez exatamente o que a China faz hoje. Com custos baixos e mão-de-obra barata, roubou a produção de países como a Espanha e Portugal, tornando-se um grande centro internacional de produção terceirizada (2006).

#### **4.5.2 Parcerias com marcas da Itália e de outros países**

A Itália é considerada o principal fabricante de calçados da Europa. É reconhecida pela sua eficiência na fabricação de produtos com alta qualidade e características artesanais, associadas à marca “*Made in Italy*”. Isso confere aos produtores italianos uma posição de liderança em todo mercado internacional.

Uma das metas do setor calçadista brasileiro é tornar-se um parceiro efetivo no fornecimento de calçados de alto valor agregado para o mercado europeu. Para atingir seus objetivos, o setor brasileiro vem investindo na participação em eventos internacionais, principalmente nos países considerados estratégicos, como a Itália.

Em 2005, teve-se um crescimento de 28% sobre o ano de 2004 no número de pares exportados do Brasil para Itália, conforme mostra o Quadro 11. Quanto ao faturamento, as divisas monetárias tiveram um crescimento acentuado de um ano para outro, de 190%. Esse

desempenho explica-se devido à mudança de perfil dos calçados que a Itália comprou do Brasil, que alterou o preço médio do par, de US\$ 5,97 para US\$ 13,57.

Em 2006, o comércio bilateral continua registrando bons resultados. De janeiro a julho deste ano, o Brasil já teve um incremento de 26% em relação ao mesmo período do ano anterior em pares exportados, e o faturamento contabilizou um acréscimo de 20% sobre os sete meses de 2005 (Relato do Vice-Presidente da ABICALÇADOS).

<b>Ano</b>	<b>Pares</b>	<b>Faturamento (US\$)</b>	<b>Preço Médio Par (US\$)</b>
2004	2.322.150	13.873.460	5,97
2005	2.966.326	40.263.977	13,57
2006 (janeiro-julho)	2.765.243	31.239.623	11,29

**Quadro 11 - Número de pares exportados, faturamento e preço médio do par do Brasil para Itália.**  
Fonte: ABICALÇADOS, 2006.

### 4.5.3 Investimento em marca própria

Investir em marcas fortes, com alto valor agregado é o caminho que vem sendo apontado para que as empresas do setor calçadistas do Vale do Sinos e de todo País superem a crise pela qual passa o setor. O caminho para o desenvolvimento de uma marca, ou seja, de um produto com alto valor agregado, não é fácil e não acontece rapidamente, também não exige baixo investimento. Ao contrário, demanda tempo e altos investimentos. Além da agregação do valor, deve-se adotar uma postura mais ousada na comercialização, como a de vender o conceito e não apenas o produto.

Frisina (2006) defende uma cultura empresarial que passa pela preocupação com o produto, afirmando que sem *design* é impossível para uma empresa ser bem sucedida no seu nicho de mercado, especialmente em tempos como estes em que a China domina boa parte do mercado mundial nos mais diversos setores. O autor enfatiza que, nesse sentido, o setor calçadista apresenta bastante dificuldade, principalmente no momento de chegar ao consumidor final e de criar um vínculo emocional com ele.

“A grife é algo totalmente emocional que passa para seu público determinados valores e faz com que as pessoas se identifiquem” (FRISINA, 2006). Na opinião do autor, o setor calçadista tem muitas dificuldades em chegar ao consumidor final por meio de um conceito de produto e de criar um vínculo emocional, principalmente no segmento de calçados femininos, pois existem muitas marcas nacionais, além das internacionais (grifes) adquiridas por um público brasileiro específico. Já as marcas esportivas, especialmente as multinacionais criam rapidamente um público fiel.

Para vender moda hoje tanto para o mercado interno como para o mercado externo, segundo Frisina (2006):

É através da marca, porque existem duas possibilidades: vender produto ou vender marca e conceito. A melhor maneira é a segunda, pois não se depende de alta produção. Além da moda, ainda tem o design. Fazer peças exclusivas, por exemplo, pode ser uma saída. Neste aspecto, tem que contratar um designer. É a única coisa que concorre com China, por exemplo. Não dá para brigar com eles em relação a preço. Temos que vencê-los pelo design. Não dá mais para ficarmos apenas na cópia, não adianta fazer estudo de marca se o empresário brasileiro, em especial o calçadista, não resolver seu produto primeiro. Isso passa a fazer parte do conceito da marca, já que não existe produto bom sem design. O conjunto delas é que gera o sucesso. Você até pode vender com uma e vender com outra, mas o conjunto é uma dupla vencedora. Na hora que se tiver um produto em mãos certamente vai vender muito mais.

## 5 TRAJETÓRIA DO GRUPO PAQUETÁ

A partir da fundamentação teórica realizada, este estudo entende que as competências de uma organização devem ser compreendidas sob uma perspectiva dinâmica devido à rapidez das mudanças no ambiente competitivo. Nesse contexto, a trajetória pode ser considerada como um dos pontos fundamentais para o entendimento da dinâmica de uma organização, pois a sua análise apresenta um rico conteúdo e informações que explicam as mudanças e estratégias tomadas para compreensão da consolidação das competências organizacionais. Isso se caracteriza como dependência de percurso (*pathdependence*), pois refere-se aos recursos desenvolvidos no caminho trilhado por uma empresa durante a sua trajetória (WINTER, 1987; COLLIS, 1991; NELSON, 1991; BARNEY, 1995; LEONARD-BARTON, 1992; FLEURY e OLIVEIRA, 2001; BIRCHALL e TOVSTIGA, 2005). Sendo assim, torna-se necessário apresentar a história do Grupo Paquetá, para verificar, posteriormente, como as competências organizacionais são consolidadas a partir da perspectiva histórica e das principais mudanças observadas na empresa.

A Paquetá é um Grupo da indústria coureiro-calçadista, que, em 2006, completou 61 anos. Possui negócios diversificados, atuando nos segmentos de manufatura de calçados do tipo feminino e esportivo; varejo de calçados e acessórios; curtume de acabamento em couros; agropecuária; empreendimentos mobiliários e administração de cartões de crédito.

O Grupo conta com aproximadamente 13.215 mil funcionários; deste total, cerca de 9.700 mil fazem parte do negócio de manufatura de calçados, em torno de 3.100 mil integram o negócio do varejo; 208 funcionários compõem o negócio agropecuário; e 207 funcionários estão distribuídos entre os negócios de empreendimentos imobiliários e administração de cartão de créditos.

Neste capítulo, apresenta-se a trajetória do Grupo Paquetá, detalhando as unidades de negócios criadas ao longo da sua história e a forma como estão configuradas atualmente. A história do Grupo é apresentada de forma descritiva, iniciando pela decisão da fundação e formação da sociedade; segue a apresentação das sociedades sucessivas e a origem da razão social Paquetá, após o começo da exportação; em seguida, apresenta-se cada negócio do Grupo Paquetá, iniciando pelo negócio de manufatura, e, respectivamente, os negócios agropecuários, curtume de beneficiamento de couros, varejo, empreendimentos imobiliários e administração de cartões de crédito.

### ***5.1 A decisão da fundação e a formação da sociedade***

Arlindo Muller, um dos fundadores da Paquetá, aos dois anos de idade (1922) sofreu paralisia infantil. A sua família morava na zona rural, e, devido a sua deficiência, não pode ajudar a família com o trabalho na roça. Quando Arlindo entrou na fase da adolescência, o seu pai tentou empregar o filho numa funilaria em Sapiranga (RS), mas, quando os empregadores perceberam a deficiência, não o contrataram.

Algum tempo depois retornaram a Sapiranga (RS), e foram conhecer uma fábrica de calçados e Arlindo foi contratado. “Aí em setembro de 1937 me mudei para Sapiranga, tinha 17 anos na época. Eu aprendi a fazer todo o sapato, do início ao fim. Mas depois de algum tempo essa fábrica fechou, e fiquei desempregado” (Relato do Sócio Fundador). Em Sapiranga (RS) Arlindo conheceu Hugo Wagner<sup>28</sup>. Os dois começaram a trabalhar numa fábrica de calçados que produzia o modelo Luiz XV<sup>29</sup>, e tornaram-se amigos. Porém, não se adaptaram nessa empresa, e pediram demissão. Até procuraram emprego em outras fábricas de calçados, mas não estavam contentes. Um dia, durante uma conversa, Hugo sugeriu a Arlindo começarem uma fábrica própria já que se incomodavam como funcionários também.

A partir daí, formaram uma sociedade com o valor total de dez mil cruzeiros (Cr\$)<sup>30</sup>, dividindo metade do valor para cada sócio. Na época, porém, Hugo não tinha dinheiro suficiente para fazer o investimento. Arlindo conseguiu cinco mil cruzeiros com os seus parentes que moravam na zona rural (colônia), e pediu um empréstimo no banco rural da

---

<sup>28</sup> Falecido atualmente.

<sup>29</sup> Modelo Luiz XV se caracteriza pelo salto alto e fino, chamado também de “salto agulha”.

<sup>30</sup> Cr\$ cruzeiros, moeda vigente de 1/11/1942 a 12/02/1967 (BANCO CENTRAL, 2006)

Fazenda de Padre Eterno (área rural de Santa Maria do Herval, RS) de cinco mil cruzeiros para emprestar para Hugo Wagner.

O meu pai me chamou atenção e ficou muito preocupado, porque eu já havia emprestado dinheiro para uma pessoa e ela não me pagou. Eu ainda tive que pagar juros para o banco. Eu respondi para o meu pai: sociedade é sociedade, vou arriscar (Relato do Sócio Fundador).

No dia 20 de junho de 1945, nasceu a empresa de calçados Muller e Wagner, em Sapiranga, na região do Vale do Rio dos Sinos - RS, fundada pelo Sr. Arlindo Muller e pelo Sr. Hugo Wagner. Segundo Muller, nessa ocasião, “Lá fora estava branquinho (geada) e dentro da fábrica a gente estava suando. Na produção tinha duas lixas, não tinha quase máquinas, e as que tinham eram feitas por nós mesmos, a produção era toda artesanal” (Relato do Sócio Fundador).

Para dar início às atividades, alugaram um galpão de madeira que produzia farinha. O primeiro pedido de sapatos masculinos foi trazido por Hugo, pois ele conhecia Porto Alegre, e vendia os sapatos para os lojistas. Em 1945, iniciaram a produção com cinco pares de calçados por dia. “No começo trabalhou eu e o Hugo, e quando ele trouxe o primeiro pedido, contratamos um montador, produzíamos cinco pares por dia, as operações todas artesanais e até a sola tínhamos que fabricar” (Relato do Sócio Fundador).

Em relação ao maquinário, a primeira compra maior foram seis máquinas de costura. Quando alguma máquina estragava, era preciso fazer um pacote, levá-la até a estação de trem, e despachá-la para Novo Hamburgo (RS), mas, quando a necessidade da máquina era urgente, era preciso levá-la pessoalmente, e esperar o conserto. De trem, a viagem levava cerca de uma hora. Havia também a opção do carro-motor, um tipo de ônibus pequeno, mas havia poucos na época.

Em 1951, a sociedade desfez-se devido aos desentendimentos entre os sócios, e Hugo deixou a empresa, pois não tinha dinheiro suficiente para comprar a parte de Arlindo.

## **5.2 As sociedades sucessivas e a origem da razão social Paquetá**

Embora ao longo do tempo tenham se agregado novos sócios, a estrutura da propriedade manteve-se familiar, com apenas quatro famílias detendo a maior parte dos ativos da empresa.

A seguir, apresenta-se o processo de sucessão desenvolvido na Paquetá ao longo dos seus 61 anos de história. Observa-se a preocupação nos primeiros anos da empresa em consolidar a sua estrutura, e trazer pessoas de confiança para trabalhar nas áreas gerenciais e administrativas. Já nos últimos 25 anos, a empresa preocupa-se com a questão sucessória o que demonstra conhecimento sobre a importância dessa discussão.

### **5.2.1 A primeira “rodada sucessória”: 1945-1991**

Com o objetivo de criar uma empresa de manufatura de calçados, Arlindo Muller e Hugo Wagner, fundam a Muller e Wagner (primeira razão social da Paquetá), em junho de 1945. “A atuação da empresa era modesta, funcionando quase que como uma sapataria através do desenvolvimento de uma pequena produção de sapatos masculinos, além de realizar consertos em sapatos” (Relato do Presidente do Grupo). Já em 1946, Valdemar Strassburger e Valdemar Weber entram na sociedade como sócios capitalizadores. Em 1951, ingressa Arlindo Weber e, nesse mesmo ano, Hugo Wagner deixa a sociedade. Em 1953, Avelino Zimmermann passa a fazer parte da sociedade, e, em 1956, começa na empresa Alcido Weber (filho de Valdemar Weber). A partir daí, a razão social passou a ser Paquetá Calçados Ltda.

O nome da marca fantasia da Muller e Wagner era “*Fine Look*”, quer dizer um olhar fino e bonito. O Arlindo Weber me perguntou: “já que você viaja bastante pelo Brasil com seu caminhão de carga, poderias encontrar um nome para empresa, ele não gostava do nome *Fine Look*. Num dia, durante uma viagem ao Rio de Janeiro, fui conhecer a Ilha de Paquetá, achei muito lindo o lugar e o sugeri para o Arlindo “Paquetá”, ele gostou muito e a razão social da Muller e Wagner passou a ser Paquetá (Relato do Sócio-Fundador do Varejo).

Assim, no final da década de 1950, as famílias Weber, Muller, Strassburger e Zimmermann, estavam no comando da empresa. Desde a fundação e até o final da década de 1950, o crescimento da empresa foi lento e gradual, conforme o Diretor Industrial:

Foi-se aumentando sistematicamente a produção com o desenvolvimento de produtos que eram vendidos no varejo de calçados da capital gaúcha. No início da década de 1960, adquiriu-se uma área de terra e deu-se início a construção de um prédio amplo, onde atualmente encontra-se todo o complexo da unidade matriz em Sapiranga (RS). A concentração da produção era exclusivamente para o mercado doméstico.

Já na década de 1960, buscou-se diversificar a atuação no mercado:

A Paquetá identificou que havia um nicho importante a ser explorado no ramo do varejo de calçados e, em 1964, iniciou suas atividades comerciais, inaugurando a primeira loja para comercialização de calçados, na cidade de Novo Hamburgo, às margens da BR116. Remy Strasburger, filho de Valdemar Strassburger, é contratado para administrar este novo negócio (Relato do Diretor Presidente do Grupo).

Nesse momento, iniciou-se uma importante fase de crescimento, e Arlindo Weber destacou-se por tomar a frente na condução da Paquetá. Atuante na fabricação e no varejo, Weber vê na exportação de calçados um negócio promissor, e, com isso, a década de 1970 marcou a entrada da empresa nesse novo mercado. Em 1972, Adalberto Leist, genro de Arlindo Weber, passa a atuar como gerente industrial.

Em 1978, ocorreu a saída de Avelino Zimmermann – então diretor financeiro – da sociedade. Nesse mesmo ano, Romeu Klein e Clóvis Kautzmann, que atuavam como funcionários há aproximadamente 20 anos, passaram a atuar como diretores das áreas contábil e administrativo respectivamente. Em 1979, Enio Schein assume a diretoria financeira e, junto com Clóvis e Romeu, integraram a sociedade da Paquetá.

Segundo relato do Diretor Presidente, “a Paquetá sempre buscou o dinamismo e a flexibilização, assim ingressou no ramo agropecuário, através da aquisição de fazendas no estado do Mato Grosso do Sul em 1978”. O investimento nesse ramo é tido como uma “caderneta de poupança” para a empresa, visto que sua especialidade é a fabricação e comercialização de calçados. Ainda voltada para os novos negócios, associou-se ao curtume Finilux no processo de beneficiamento de couros.

Não há maiores registros dessa época a respeito do processo de preparo dos sucessores, e observa-se que a entrada de novos familiares na empresa dá-se por indicação

através da confiança. No entanto, alguns critérios de verificação são adotados, como por exemplo:

Gerenciar temporariamente um posto de gasolina para mostrar a capacidade de administração, foi uma das “provas” que Arlindo Weber utilizou para que o genro assumisse o cargo de gerente industrial da empresa. No final da década de 1970, é relatado que a empresa passa a tratar os aspectos sucessórios de forma mais profissional e são criadas as *holdings*<sup>31</sup> familiares (Relato do Diretor Presidente do Grupo).

No final dos anos da década de 1970, a empresa buscou a ampliação das atividades e concentrou sua força prioritariamente na exportação de calçados, que tem como principal mercado os Estados Unidos. No final da década de 1980, Adalberto Leist passou a atuar na área comercial de exportação.

Com o expressivo crescimento do braço do varejo da Paquetá, em 1985, Lioveral Backer – genro de Arlindo Muller – ingressou nesse negócio, e, no final dos anos 1980, Jorge Strassburger assumiu o lugar do pai Remy Strassburger no varejo, passando a atuar ao lado de Lioveral desde então.

Durante o processo de entrada de diretores e sócios na empresa no período de 1945 até o final da década de 1980, ocorreu o processo de construção da estrutura da empresa “no mesmo ritmo em que ela crescia na quantidade de ramos de atuação, também crescia dentro dos ramos em si” (Relato do Presidente do Grupo).

Percebe-se que os fundadores, os seus filhos, genros e netos foram entrando para a empresa e os que seriam sucedidos, na verdade, continuavam atuando na empresa, caracterizando sempre a atuação de duas gerações em conjunto por um longo tempo.

---

<sup>31</sup> Caracteriza-se por ser uma empresa estruturada para administrar participações societárias.

### 5.2.2 A segunda “rodada sucessória”: 1991-atualmente<sup>32</sup>

No final da década de 1989, a Paquetá já atuava em praticamente todas as frentes do ramo coureiro-calçadista. Havia, no seu corpo diretivo e gerencial, pessoas diretamente ligadas aos fundadores. Sem a formulação de um processo de sucessão definido, a Paquetá começou a preparar a nova geração de gestores. O neto de um dos diretores, Tobias Leist iniciou suas atividades na empresa em 1989.

Mesmo de uma forma não estruturada, conforme o relato do Diretor Industrial, “a empresa manteve aberta a entrada de parentes na organização, mas com a pré-condição de que fossem preparados com mais conhecimentos para as dificuldades do dia-a-dia de uma grande organização”.

Instabilidades e novos desafios foram constantes durante a década de 1990. Em junho de 1991, em um acidente automobilístico, ocorreu o falecimento de Arlindo Weber, até então reconhecido como o Diretor Presidente, segundo o Diretor Industrial:

Como uma personalidade que vinha tomando a frente dos negócios da empresa e sempre foi reconhecido pelo seu empreendedorismo arrojado. O fato inesperado gerou desconfortos característicos da situação, porém uma nova “rodada sucessória” estava por iniciar. Não haviam sido formalizadas todas as regras para o processo de sucessão, mas era necessário dar seguimento às ações planejadas. Depois de passado este momento de tristeza e lamento do falecimento de Arlindo Weber, o corpo de acionistas se reuniu e decidiu pela posse de Adalberto Leist como Diretor Presidente do Grupo Paquetá.

Na década de 1990, a exportação continuava sendo o “carro chefe” da Paquetá, e no varejo a rede de lojas da Paquetá, incorpora o Grupo Gaston e Gastonzinho.

No final de 1995 e início de 1996, a Paquetá incorpora a Ebane Calçados (onde atualmente se encontra a estrutura da Dumond, em Sapiranga (RS)), da qual era sócia e, com isso, várias áreas são unificadas.

Ao assumir a gerência industrial, Tobias Leist realiza viagens ao exterior para visitação de empresas e feiras, e proporciona-as também aos membros da equipe. Começam

---

<sup>32</sup> A segunda rodada sucessória iniciou devido ao falecimento do Sr. Arlindo Weber em 1991, que era o Diretor Presidente do Grupo. Com isso, nomeou-se o Sr. Adalberto Leist como Diretor Presidente que, ainda hoje, continua atuando nesse cargo. Mas, a terceira rodada de sucessão está ocorrendo paralelamente, isto é, está sendo preparado o novo sucessor (3.º rodada) para evitar “surpresas” no futuro.

os investimentos na constante atualização da equipe (técnica, gerencial e comportamental), e os profissionais que vinham se destacando em suas áreas são valorizados.

Praticamente todas as áreas chave passaram a contar a partir de então, com profissionais não ligados às famílias dos acionistas, iniciando mesmo que de forma incipiente um processo de profissionalização da gestão da empresa, esta parece ser uma escolha consolidada, especialmente nos níveis executivos (Relato do Diretor Industrial).

Ao mesmo tempo, o mercado asiático começou a apresentar ao mundo um novo ambiente para a produção de calçados, com destaque para a China. Como a maioria dos calçados produzidos no Vale do Sinos era comercializada para o exterior por meio das companhias de exportação<sup>33</sup>, muitas delas começaram a montar estruturas na Ásia, e levaram para lá os pedidos que seriam produzidos aqui. “Preocupada com o crescimento rápido do mercado asiático, a empresa procurou alternativas para diversificar sua atuação na produção de calçados (Relato do Diretor Industrial)”. Assim, em 1997 a Paquetá:

- Deu início à produção de calçados fora do RS. Foi para o Ceará, em busca de incentivos fiscais e menores custos de produção, para obter um diferencial frente à concorrência chinesa que se iniciava;
- Retomou o desenvolvimento, a produção e a comercialização de calçados femininos para o Brasil e a América Latina, com as marcas próprias Dumond (atuante e em crescimento) e Perchet (que acabou não evoluindo);
- Firmou parceria com a marca italiana de artigos esportivos Diadora por meio do licenciamento da marca, desenvolveu, produziu e comercializou os produtos dela para o Brasil, a Argentina e o Uruguai.
- Surgiram também ações voltadas à “Qualidade Total”, a fim de melhorar o ambiente de trabalho e a padronização dos processos. A Paquetá iniciou um programa de qualificação de fornecedores, visando ao aumento de valor agregado para a cadeia produtiva.

Em 1999, a empresa desenvolveu um estudo sobre sua estrutura, e definiu alguns alinhamentos estratégicos, conforme o Diretor Industrial:

---

<sup>33</sup> Encontra-se na literatura e no dia-a-dia do setor sinônimos da expressão “companhia de exportação”, tais como: agentes exportadores, intermediários, *trading company*.

A direção estabeleceu a Missão (por que existimos), Visão (onde queremos chegar), Valores (no que acreditamos) e Política da Qualidade (como fazemos qualidade). Essas definições são divulgadas a todas as unidades da empresa na intenção de que todos conheçam e identifiquem a sua contribuição nestes aspectos.

Nessa mesma ocasião, estabeleceu-se que as diretorias ficariam assim denominadas: (a) Diretor Presidente; (b) Diretor Administrativo; (c) Diretor Financeiro e de Relações com o Mercado; (d) Diretor Contábil/Fiscal; (e) Diretor Comercial (com foco no varejo). Foram também instituídas a (f) Diretoria Adjunta de Infra-Estrutura e a (g) Diretoria Adjunta Industrial e a (h) Diretoria Adjunta de Desenvolvimento.

### 5.2.3 A terceira geração de sucessão: atualmente<sup>34</sup>

O Diretor industrial salienta que “a empresa passou a estabelecer uma nova visão na sua atuação de exportação para manter a característica dos seus fundadores de se impor ao mercado. Para isso, foi criada uma estrutura comercial para a captação de novos clientes”.

Deste modo, entre clientes diretos e novas companhias de exportação, são atendidos atualmente pelo menos sete clientes diferentes, reduzindo o impacto de se ter apenas um grande cliente. “Existe também um esforço empreendido na fixação da marca própria “Dumond” tanto no mercado interno quanto nas exportações, o que tem trazido resultados importantes para a empresa” (Relato do Diretor Presidente). No braço da fabricação de calçados esportivos, firmou-se uma parceira de desenvolvimento e de produção da marca Adidas para o mercado brasileiro, gerando uma parceria importante, em que 70% dos produtos dessa marca comercializados no Brasil são produzidos pela Paquetá.

Os anos 2000 trouxeram novos desafios para este contexto de mudanças constantes com prazos cada vez mais curtos. Nesse período a Paquetá caracteriza-se do seguinte modo:

- Desenvolvimento de parcerias com outros agentes de exportação e também de forma direta, ou seja, sem o agente intermediário;
- Realização de uma reestruturação interna por Unidades de Negócio;

---

<sup>34</sup> Está sendo preparado o terceiro sucessor desde o final da década de 1990.

- Reforço da estrutura de exportação com a marca própria, por meio da ampliação de novos mercados para exportação, tais como: países africanos, europeus e asiáticos.
- Através do conhecimento adquirido com a fabricação dos artigos Diadora, estabelece-se parceria com a marca de artigos esportivos Adidas para desenvolvimento e produção para o mercado brasileiro e o argentino.

A partir de 2004, o Diretor Industrial, após trabalhar na reestruturação gerencial da Paquetá, vem se dedicando fortemente ao desenvolvimento comercial da exportação, passando a olhar a empresa “da porta para fora”, na busca de novos clientes e novas oportunidades de atuação.

Atualmente a Paquetá possui capacidade instalada para a produção de 45 mil pares de calçados/dia para os segmentos feminino e esportivo. Possui seis unidades produtivas no Estado do Rio Grande do Sul, três no Ceará e uma na Bahia, totalizando 60 esteiras (linhas) de produção.

No varejo, ingressa o filho de Lioveral Backer devido à ampliação da rede de lojas iniciada na década de 1990. Desde o início dos anos 2000, o projeto de franquias contribui para o crescimento sistemático da rede, e, no final de 2004, a empresa adquiriu a rede de 32 lojas Esposende<sup>35</sup>, estabelecidas no nordeste brasileiro. Com isso, a atuação do grupo no varejo de calçados passa a ser a maior do Brasil, num total de mais de 120 lojas entre próprias e franqueadas.

### **5.3 O começo da exportação**

As primeiras exportações da Paquetá datam de 1969, e são dirigidas ao mercado norte-americano, no segmento de calçados femininos. A atuação nesse mercado deu-se de forma subcontratada, participando apenas com a capacidade de produção. A marca, o *marketing*, a prerrogativa de fixar preços e a comercialização final dos calçados junto aos consumidores, mantiveram-se em poder dos importadores.

---

<sup>35</sup> As lojas Esposende representam o principal grupo de lojas na região nordeste do Brasil, onde domina o varejo local.

“Nas fases iniciais das exportações se recebiam pedidos em grandes volumes de até um milhão de pares de um único modelo de calçado, cuja variedade era no máximo em quatro cores” (Relato do Diretor Presidente).

## **5.4 O negócio manufatura de calçados**

O negócio de manufatura do Grupo Paquetá possui os segmentos: feminino – exportação de marca de terceiros, o segmento esportivo, e o segmento feminino – marca própria. Esses segmentos são detalhados a seguir.

### **5.4.1 O negócio manufatura de calçados: segmento feminino – exportação marca de terceiros**

A Paquetá ampliou sua estrutura de fabricação, e concentrou sua força prioritariamente na exportação de calçados femininos, que tem como principal mercado os Estados Unidos. Essa exportação realizou-se por meio de companhias de exportação. A partir de 1970, a empresa disponibilizava 100% de sua capacidade produtiva somente para uma companhia de exportação: a Topázio com a marca *Nine West*. Este agente tornou-se o responsável pelo abastecimento de pedidos para Paquetá.

O Quadro 12 mostra o crescimento da empresa através do volume de pares produzidos mensalmente para os mercados interno e externo desde a sua fundação:

<b>Ano</b>	<b>Número de Pares/Mês (Volume Produção)</b>
1945	100
1955	5.000
1965	12.000
1975	74.000
1985	400.000
1995	600.000
2005	850.000

**Quadro 12 - Evolução da produção em pares por mês da Paquetá: 1945-2005**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Para atender à demanda e ao crescente aumento do volume de pares por mês, a empresa teve de ampliar sua capacidade produtiva, e, para isso, estabeleceu unidades de produção em municípios próximos ao seu, no RS, e também nos estados do Ceará e da Bahia. No RS, além da matriz em Sapiranga, construiu plantas industriais em Guaporé (1977); em Teutônia (1983); em São José do Hortêncio (1983), e em Novo Hamburgo (1998). No Estado do Ceará, as plantas foram construídas nos municípios de Itapajé (1997); Uruburetama (1999); e Pentecoste (2004); no Estado da Bahia, no município de Ipirá (2003).

A década de 1990 trouxe muita instabilidade para o mercado, principalmente devido à entrada dos países asiáticos no mercado de calçados. Com isso, a Paquetá sofreu um grande impacto já que atendia exclusivamente um agente exportador – a Topázio, que também montou uma estrutura na Ásia. Devido a esse rompimento, a Paquetá, em 2001, buscou comercializar diretamente com o importador final.

Conforme relato do Diretor Presidente, “a eliminação deste agente intermediário permitiu uma melhor negociação nas vendas dos calçados, pois a intermediação onerava o preço final, ou reduzia as margens, pela comissão cobrada da empresa e também do importador”. O Quadro 13 apresenta o estágio desta mudança:

Ano	Através de Agentes	Sem Agentes (direto)
1945	-	-
1955	-	-
1965	-	-
1975	100%	-
1985	100%	-
1995	100%	-
2005	25%	75%
2010	0%	100%

**Quadro 13 - Evolução das vendas de exportação através de agentes e sem agentes (%) da Paquetá: 1945-2010**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

O Quadro 13 mostra que, em 2005, somente 25% das exportações de marca de terceiros foram negociadas por meio de agentes intermediários. A comercialização dos calçados produzidos com a marca dos importadores já atinge 75% de forma direta. Para 2010, a perspectiva é de exportar 100%, sem o intermédio de agentes.

Em 2006, o negócio de manufatura de calçados feminino de exportação está produzindo as seguintes marcas, discriminadas no Quadro 14. Nele também são apresentados o país de destino de cada marca, e se a exportação é direta, isto é, sem agente intermediário:

<b>Marcas Exportação</b>	<b>País Destino</b>	<b>Exportação Direta</b>
Gianni Bini	Estados Unidos	Sim
Antonio Melani	Estados Unidos	Sim
Michele D	Estados Unidos	Sim
Nicole Nillev	Estados Unidos	Sim
Cole Haan	Estados Unidos	Sim
Hugo Boss	Europa	Não
Kate Spade	Estados Unidos	Sim
Gap	Estados Unidos	Não
Tory Burch	Estados Unidos	Sim
Jessica Simpson	Estados Unidos	Sim
Anne Klein	Estados Unidos	Sim
BCBG Maxazria	Estados Unidos	Sim
Oscar de la Renta	Estados Unidos	Sim
Juice Coulture	Estados Unidos	Sim
Nurture	Estados Unidos	Sim
Clarks	Europa	Sim
What's What	Estados Unidos	Sim
J. Vincent	Estados Unidos	Sim
ISAAC	Estados Unidos	Sim
Ralf Lauren	Estados Unidos	Sim
Imagine	Estados Unidos	Sim
Signature	Europa	Sim

**Quadro 14 - Marcas de terceiros produzidas pelo negócio de manufatura do segmento feminino de exportação em 2006 – país de destino, exportação direta ou via agente**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Além das marcas apresentadas acima, há outras em negociação para iniciar a produção em 2006, e outras marcas que estão sendo prospectadas para 2007, que não constam do Quadro 14. Através desse Quadro, pode-se perceber a grande variedade de clientes que estão sendo atendidos pelo Grupo nesse negócio, já que, no início da década de 2000, vale lembrar, atendia apenas um único cliente, a *Nine West Group*.

No quadro 15, que segue, apresentam-se os países do mercado mundial que produzem as mesmas marcas de terceiros (assinalados com x). Também mostra-se a percentagem total de cada marca produzida no Brasil e quanto dessa marca é feita pela Paquetá (%).

<b>Marcas</b>	<b>Itália</b>	<b>Brasil</b>	<b>Paquetá</b>	<b>China</b>	<b>Índia</b>	<b>Outros</b>
Cole Haan	x	20%	10%	x	x	x
Hugo Boss	x	10%	5%			
Oscar de La Renta	x	80%	80%			
Isaac	x	10%	10%			
BCBG Maxazria	x	90%	80%			
J. Vincent		100%	100%			
Tory Burch		100%	100%			
Ralf Lauren	x	80%	40%			
Kate Spade	x	40%	40%			
Juice Coulture	x	40%	40%			
BB	x	30%	15%	x		
Signature	x	100%	100%			
Imagine	x	100%	30%			

**Quadro 15 - Marcas de clientes produzidas no mercado mundial, destacando a percentagem produzida no Brasil e quando desta é feita na Paquetá**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

#### **5.4.2 O negócio manufatura de calçados: segmento feminino - a marca própria Dumond**

A marca Dumond foi adquirida pelo Grupo Paquetá na década de 1980. Ela pertencia a uma empresa de confecções que produzia *jeans*. A inspiração pela “Dumond” surgiu quando o Diretor Presidente da Paquetá assistia a alguns capítulos da novela *Dancing Days*, que mostrava essa marca de *jeans*, e a comprou. Nessa época, o Grupo Paquetá estava voltado somente para exportação de marcas para terceiros. Em 1987, retomou a produção de sapatos para o mercado interno, mas apostou na marca Paquetá ao invés da Dumond. Esta última não foi bem aceita no mercado, porque a rede de Lojas Paquetá tinha o mesmo nome da marca do calçado, e, também, por não investirem em *marketing* e em pessoas específicas para essa nova operação.

Em 1995, decidiram investir na marca Dumond, “o pioneiro desta idéia foi o Diretor Presidente. Ele encabeçou a idéia de que deveríamos ter uma marca própria da empresa e não produzir somente a marca dos clientes” (Relato da Diretora de Desenvolvimento e Marcas).

Para que a marca fosse reconhecida no mercado houve necessidade de constituir uma equipe de trabalho com competências voltadas somente para este novo mercado de atuação, segundo a Diretora de Desenvolvimento e Marcas:

A empresa não tinha uma cultura de mercado interno, ela já teve a muito tempo atrás, antes de iniciar a exportação. Com a exportação perdeu esta cultura, além disso, muitas coisas mudaram neste tempo, precisávamos de marketing, foi complicado e difícil. Aos poucos a empresa começou a acreditar na marca, contrataram profissionais, uma agência de publicidade, e, devagarzinho, foi montada a estrutura.

#### **5.4.2.1 O processo de transição: expert em exportação através de agentes e criação da marca própria – Dumond**

A decisão de investir em uma marca própria foi tomada porque a empresa percebeu que corria risco em não deter algumas atividades ou informações essenciais que pudessem assegurar a continuidade de seu negócio no futuro, tais como a autonomia sobre os canais de distribuição, a marca, os preços, a pesquisa e desenvolvimento (P&D), e principalmente, o conhecimento do mercado e de seus consumidores. A empresa procurou um novo tipo de negócio em que pudesse, apesar de uma eventual queda da escala de produção com lotes menores, agregar valor ao produto via marca, *design*, posicionamento diferenciado e comercialização direta ao varejista. Essa transição ocorreu conforme o relato do Gerente Produção:

Devido a visão do Diretor Presidente pois até 1999 este processo não estava planejado. Houve a migração de um negócio de exportação que era exclusivamente da marca *Nine West* e, quando esse negócio começou a entrar em crise, os diretores perceberam o quanto era frágil está estratégia de produzir para terceiros e para um único cliente, e com isso mudaram as estratégias.

Para que esse novo negócio trouxesse resultados para o Grupo, foi necessário investimentos e desenvolvimento de competências, tais como *marketing*, P&D, *design* e outras. Segundo a Diretora de Desenvolvimento e Marcas, “não existe uma “receita de bolo

pronta” para criar e sustentar uma marca própria”, e aponta que a trajetória da empresa soma pontos, inclusive no processo de internacionalização:

Penso que uma das receitas é que a Paquetá é conhecida mundialmente, já no Brasil se conhece a Paquetá varejo, muitos não sabem que existe uma empresa de manufatura em Sapiranga, mas no exterior a Paquetá tem nome e respeito. A Dumond cresceu como sendo a marca da Paquetá. Quando a Paquetá se voltou para exportação na década de 1970 largou completamente o mercado interno e atendia somente um cliente: a *Nine West*, nos apresentávamos dizendo que produzíamos a marca *Nine West* e todos lá fora conhecem esta marca. Isso facilitou também o processo de internacionalização da marca Dumond. Acho que o *marketing* é excelente e essencial para a marca, mas o que se tem por trás disso é uma empresa que está muito tempo no mercado. Vemos marcas crescerem muito mais rápido do que a Dumond. A Dumond foi crescendo aos poucos. No início contamos muito com a ajuda da matriz que depois nos deixou caminhar sozinhos para verificar se daria certo. Não tem mágica, mas sim trabalho.

#### **5.4.2.2 O mercado da Dumond, seus concorrentes e a internacionalização da marca**

O posicionamento da empresa concentra-se nas classes A1 e A2 com foco na faixa etária de 25 a 35 anos, mas atende o público de 20 a 55 anos no Brasil. No exterior, varia entre A e B, dependendo do mercado e do poder aquisitivo/renda *per capita* dos consumidores.

Os concorrentes diretos da Dumond no mercado interno são a Schutz e a Arezzo. A Arezzo concorre num mercado monomarca e com lojas próprias.

No mercado externo, são vários concorrentes; cada país tem os seus. No segmento da Dumond, por exemplo, ela concorre com a *Nine West*, que é uma das maiores marca no mundo.

Em 1999, começaram a participar de feiras de calçados no exterior, buscando clientes para iniciar a exportar a marca Dumond. O processo de internacionalização teve início em 2002. A partir dessa data, montou-se um plano com estratégias deliberadas e efetivas. Existe uma estratégia de manutenção de comercialização para vários países, mas o foco central é a Europa, pois ela é um pólo que espelha moda para o resto do mundo. Os Estados Unidos ficam em segundo plano, já que a Paquetá exporta muitos calçados de marca de terceiros para aquele mercado, e, assim, pretende evitar conflitos entre os canais de distribuição. Dessa forma, segundo o relato da Diretora de Desenvolvimento e Marcas,

A visão da empresa é ter uma marca mundial. Chegou-se a conclusão que esta marca seria a Dumond. Com isso, surgiu a idéia de internacionalização. Hoje a Dumond já é internacional está presente em mais de 50 países, isto é um processo lento. Muitas pessoas querem abrir lojas da Dumond, como na Arábia Saudita e em outros lugares e já estão prontos para isso. Nós precisamos conhecer o sistema do varejo primeiro no Brasil para posteriormente abrir franquias no exterior e até mesmo aqui no Brasil.

No Quadro 16, a seguir, apresenta-se a evolução das vendas de calçados Dumond para o mercado interno e externo. A expectativa da Dumond é atuar 90% no mercado externo até 2010. Em 2006, as vendas para o mercado externo já representam 60% dos pares produzidos.

Ano	Mercado Interno	Mercado Externo
1995	100%	0%
2000	90%	10%
2005	40%	60%
2010	10%	90%

**Quadro 16 - Evolução das vendas de calçados Dumond para os mercados interno e externo (%):1995-2010**  
Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

A marca Dumond é vendida nos países escandinavos (Suécia, Noruega, Finlândia e Dinamarca), nos países do Báltico (Estônia, Letônia e Lituânia), na Alemanha, na Rússia e em França. Destacam-se ainda, além dos europeus, os países da América Latina, como o México, por exemplo. Apesar de ter a maior participação nesses mercados mencionados, possui negócios pulverizados em todos os outros continentes (Quadro 17), atingindo e alcançando 54 países. Para esses países, a venda ocorre principalmente através de distribuidores que, estrategicamente, são considerados uma extensão da empresa, ou seja, podem repassar as propostas de marca e *design* diferenciado da Dumond ao mercado em que atuam. A Dumond tem acompanhado, através de pessoal da área comercial, os distribuidores nos próprios mercados e nas feiras. Existe uma proposta de trabalho mais em conjunto com os distribuidores para definir os clientes finais e as possíveis estratégias de atuação para cada mercado. Há países com vendas diretas, ou seja, sem passar por distribuidores. Isso ocorre principalmente em países fora da Europa (Oriente Médio, Estados Unidos e, excepcionalmente, Inglaterra).

<b>Destino das exportações</b>	<b>Participação</b>
Europa	35%
América Latina e Central (sem México)	20%
América do Norte (principalmente México e Canadá)	20%
Rússia	10%
Outros (Oceania, África do Sul e Ásia)	15%

**Quadro 17 - Destino das exportações (%) da Dumond**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

No dia 29 de setembro de 2005, a Dumond recebeu o prêmio “Destaque Exportador”, concedido durante o 100.º Encontro de Comércio Exterior (Emcomex), em Porto Alegre (RS). A Dumond foi indicada à premiação pela Abicalçados, que considera que a marca realiza um trabalho diferenciado de construção da imagem no exterior, valendo-se do posicionamento de alto valor agregado. “A Dumond é representante pioneira do Brasil no mercado de moda”, conforme opinião do Vice-Presidente da Abicalçados. No Quadro 18, mostra-se a relação de países destino das exportações da Dumond, que atende os cinco continentes.

<b>Relação dos países-destino das exportações da Dumond</b>					
Uruguai	Colômbia	Bolívia	Peru	Chile	Venezuela
Suriname	Honduras	Costa Rica	Guatemala	El Salvador	Rep.Dominicana
Estados Unidos	México	Canadá	Finlândia	Noruega	Dinamarca
Suécia	Rússia	Bielorússia	Ucrânia	Holanda	Alemanha
Portugal	França	Inglaterra	Irlanda	Espanha	Croácia
Letônia	Israel	Chipre	Grécia	Turquia	Libano
Egito	Kuwait	Emirados Árabes	Jordânia	Arábia Saudita	Marrocos
África do Sul	Tailândia	Filipinas	Taiwan	China	Austrália
Nova Zelândia	Nicarágua	Brasil			

**Quadro 18 - Relação dos países-destino das exportações da Dumond**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

### 5.4.2.3 O produto da Dumond

Os produtos fabricados são exclusivamente calçados femininos de valor agregado. Os calçados são de produção própria (terceiriza somente a costura e a parte da forração de

palmilha, solas e saltos), mas comercializa também acessórios (bolsas, carteiras e cintos), que são totalmente terceirizados. Esta nova unidade foi formalmente constituída como empresa independente em janeiro de 2005, denominou-se de Dumond Calçados e Acessórios, mas já comercializava seus produtos desde o início de 1997.

Apesar de o negócio com esta marca própria ter iniciado em 1997, os melhores resultados vêm ocorrendo nesses últimos anos após consolidação da operação com a equipe de gestão independente. No Quadro 19, pode-se avaliar o crescimento da marca própria, e percebe-se que, em quatro anos, as vendas praticamente triplicaram.

Ano	Exportação (Pares)
2002	238.000
2003	479.000
2004	569.000
2005	1.500.000

**Quadro 19 - Crescimento em número de pares com a marca própria Dumond**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Considerando que o clima é sempre inverso entre os dois hemisférios terrestres, a empresa lança primeiramente a coleção no Brasil e países do Hemisfério Sul e, posteriormente, no Hemisfério Norte. Isso propicia também, eventuais ajustes necessários nos modelos e coleções, quando forem lançados no exterior. Essa estratégia exige da empresa um profundo conhecimento das tendências de moda, já que estará lançando de forma antecipada os seus modelos tanto no mercado doméstico (um ano antes dos principais *players* locais) quanto no externo (em relação aos principais *players* mundiais, já que a coleção é praticamente a mesma para os dois hemisférios). Segundo o Gerente de Produção, existem duas coleções principais anuais (outono-inverno e primavera-verão) e, elas subdividem-se:

[...] no total de oito coleções (lançamentos), o que equivale a um novo lançamento a cada 45 dias. Cada coleção conta com produtos e estilos específicos (calçados para festas – *glam*, alta moda e vanguarda, ou seja, mais inovadores – *trend*, moda atual – *style* e os mais tradicionais – *basic*). Estes novamente se subdividem em vários modelos e cores, ou seja, a árvore de produtos e materiais é complexa. As duas grandes coleções/estações anuais contam com aproximadamente 350 a 400 produtos cada, porém há ainda as subdivisões por diferenciações de materiais e cores. Existem as adaptações de produtos feitos as necessidades de alguns mercados específicos. Esta vasta opção de produtos se por um lado pode dificultar a administração da produção e dos materiais necessários, praticamente torna dispensável a necessidade de customização por parte do varejista, já que o leque de

opções é amplo e está sempre sendo renovado e atualizado devido às várias subcoleções.

Se por um lado a P&D de novos produtos torna-se fator chave de “sucesso”, essa capacidade de inovação, e estar de certa forma à frente da concorrência, possibilita a empresa agregar ainda mais valor. A comercialização de produtos da coleção primavera-verão ocorre de forma mais intensa. Para as coleções de outono-inverno há ainda algumas dificuldades e, conta com o auxílio de informações dos distribuidores e clientes para ter um maior respaldo na criação e comercialização.

O desenvolvimento de novos produtos é menor do que a média do setor devido à completa estrutura para essa finalidade, compreendendo instalações específicas e modernos equipamentos de CAD/CAM, por exemplo. A Dumond conta com uma equipe de sete pessoas na área de design de produtos que pesquisam as novas tendências de moda nas mais variadas fontes como revistas, feiras, Internet, viagens ou no próprio contato com clientes e distribuidores, além de ter um *software* específico para criação de modelos.

Algumas dificuldades que a Dumond enfrenta principalmente no processo de internacionalização para Europa são destacadas pelo Gerente de Produção:

É a visão de calçados baratos produzidos no Brasil, ou seja, a dificuldade em introduzirem calçados de maior valor agregado, pois o mercado externo ainda percebe o Brasil como produtor de calçados de baixo valor agregado. Na Rússia isso não tem ocorrido e isso deve ser um dos motivos da rápida expansão nesse mercado, pois não percebem o produto brasileiro como de baixo valor.

Resumidamente, os pontos principais adotados pela empresa para atingir uma proposta diferenciada são a marca (força da marca e seu posicionamento de alto valor em lojas mais sofisticadas) e o produto (*design* e inovação) (FROEHLICH e NEUMANN, 2006). Percebe-se que, para a marca própria obter seu crescimento, foi necessário o investimento e desenvolvimento de competências denominadas intermediárias/funcionais que, quando articuladas com as competências organizacionais consolidadas do Grupo (inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos), beneficiam os resultados e a própria expansão do negócio.

#### 5.4.2.4 *A Dumond hoje e suas perspectivas*

A Dumond, mesmo tornando-se uma empresa com razão social independente, responde diretamente para o Grupo Paquetá. Em 2005, em torno de 60% da produção foi direcionada ao mercado externo e os demais 40%, ao mercado interno, como demonstrado no Quadro 19 anteriormente. Um dos objetivos da empresa é o de aumentar ainda mais a participação das exportações para alcançar uma relação de até 90% para o mercado externo até 2010 através da internacionalização da marca.

A Dumond representa 16% da produção total de calçados do negócio de manufatura do Grupo Paquetá, ou seja, a produção anual da Dumond, em 2005, foi de aproximadamente 1,5 milhões de pares.

No Brasil, a Dumond ingressou no varejo em 2002. Realizou uma pesquisa de mercado para verificar a melhor localização das lojas por meio de uma empresa de consultoria, e contou com o apoio da administração do varejo do Grupo Paquetá, que já estava consolidado no mercado, no processo de recrutamento das pessoas. Hoje possui seis lojas próprias (duas no Rio de Janeiro<sup>36</sup>, duas em São Paulo<sup>37</sup>, uma em Porto Alegre<sup>38</sup> e uma em Novo Hamburgo<sup>39</sup>), e um dos objetivos é de ter esta estratégia de comercialização também, em breve, no exterior. No território nacional, a empresa espera ampliar o número de lojas exclusivas através de franquias. Seu objetivo é chegar a 34 lojas em 2008, isto é, ter lojas exclusivas Dumond em todas as capitais e em cidades com mais de 400 mil habitantes. Em cinco anos, pretende alcançar o total de 116 lojas.

No Brasil, a comercialização para lojas especializadas é realizada através de 18 representantes. Porém não vende os produtos na própria rede de lojas da Paquetá (multimarcas), pois pretende criar um posicionamento de valor e diferenciação maior frente aos demais concorrentes diretos. No exterior, possuem distribuidores, e cada um deles possui uma equipe de venda.

A seguir, no Quadro 20, apresenta-se a síntese da trajetória e da evolução da marca Dumond. Essa marca está a 11 anos no mercado, e, a partir da decisão de que ela seria a marca da Paquetá, foram feitos maiores investimentos a partir de 1999, o que alavancou o seu

---

<sup>36</sup> Rio de Janeiro: Shopping Rio Sul, BarraShopping.

<sup>37</sup> São Paulo: Jardim Paulista, Shopping Ibirapuera.

<sup>38</sup> Porto Alegre: Shopping Iguatemi.

<sup>39</sup> Novo Hamburgo: Loja Concetto Giovanella.

reconhecimento no mercado. Em 2002, deu-se início ao processo de internacionalização, que hoje corresponde a 60% do mercado da Dumond.

1995	Início modesto da operação de venda e de produção de produtos para o mercado interno, representava menos de 0,5% do volume de pares produzidos pela manufatura da Paquetá. Investimento na contratação de uma pessoa para desenvolver produtos e de um gerente de vendas para as marcas do mercado interno (Paquetá, Dumond, <i>New Casual</i> , <i>Twin-Set</i> ). Não tinha um foco de mercado estabelecido, crise de identidade.
1997	Determinou-se que a Dumond seria a marca do mercado interno. As demais marcas foram assumidas pelo varejo Paquetá que as terceiriza.
1999	Investimento na marca Dumond.
2000	Início das exportações da marca Dumond através da participação em feiras internacionais.
2002	Ingresso no segmento varejo através de lojas próprias no Brasil. Em 2006 são seis lojas.
2002	Início do processo de internacionalização da marca Dumond.
2005	Torna-se uma empresa com razão social independente – Dumond Calçados e Acessórios.
2006	Exporta para 54 países; 60% da produção para o mercado externo e 40% para o mercado interno. Produção de aproximadamente 1,5 milhões de pares/ano. Representa 16% do volume de pares produzidos pela manufatura da Paquetá.

#### **Quadro 20 - Síntese da trajetória e da evolução da marca Dumond**

Fonte: Elaborado pela autora.

### **5.4.3 O negócio manufatura de calçados: segmento esportivo**

O Grupo Paquetá ingressou no segmento de produção de calçados esportivos em 1999. Até 1999, a Paquetá não tinha o *know-how* de produção de produtos esportivos, apenas os comercializava no varejo Paquetá. Conforme o Gerente Industrial do Esportivo o ingresso neste segmento aconteceu:

Em 1996, o varejo Paquetá comprou os direitos de comercialização dos produtos da marca Diadora<sup>40</sup> (licenciamento<sup>41</sup>), como roupas, bolsas e aproximadamente dois milhões de pares *desta* marca que eram produzidos por terceiros para o varejo Paquetá. Diante deste fato, por quê não produzir internamente? A Paquetá decidiu buscar os conhecimentos necessários para produção do segmento esportivo. Em 1998 iniciou o desenvolvimento do esportivo na matriz em Sapiranga (RS) e com a

<sup>40</sup> A marca Diadora pertence a uma empresa de vestuário italiana que produz sapatos, camisetas e outros itens como mochilas. Foi fundada em 1948 por Marcello Danieli em Veneto. A palavra Diadora é um termo derivado do grego, “dia-dora” que significa “o significado dos presentes”, “para compartilhar presentes e honras”, interpretada e adotada como princípio da marca Diadora por Marcello Danieli como o conceito de time em situação competitiva, mas em competição que respeita ambos, parceiros e adversários (PAQUETÁ, 2006b).

<sup>41</sup> Licenciamento de uma marca significa: a organização adquire a licença de fabricação do novo produto de uma empresa que o fabrica, pagando *royalties* – normalmente taxas que incidem sobre cada unidade produzida (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 71).

recuperação dos pedidos de exportação do segmento feminino, em 1999 decidiu-se criar uma unidade esportiva em Novo Hamburgo (RS). No início foram produzidos chuteiras da marca Diadora.

Em 2000, no município de Novo Hamburgo (RS), estava em funcionamento toda a estrutura administrativa e de desenvolvimento da marca Diadora. Em 2002, começaram a produzir a marca Adidas<sup>42</sup>, que não é uma marca licenciada; é produzida direto para o cliente Adidas. O processo de fabricação da marca Adidas foi transferido para unidade situada no município de Teutônia (RS), cuja fábrica possui 800 funcionários. Em 2003, ampliou-se para Pirá (BA) uma nova unidade produtora da Adidas e da Diadora, a qual possui 1.400 funcionários. Nessa cidade, em 2004, montou-se uma fábrica de borrachas para atender às demandas da unidade, e reduzir custos de transportes e de compra dos fornecedores.

Quanto ao volume de produção e aos mercados destinos, a Diadora, no primeiro ano de trabalho, em 1999, estava direcionada 100% para o mercado interno. Em 2000, começou a exportar. A Adidas, em 2002, iniciou a produção, destinando 50% para o mercado interno e 50% para o mercado externo, como mostra o Quadro 21:

Ano	Diadora (MI)	Diadora (ME)	Adidas (MI)	Adidas (ME)	Produção Diária
2000	98%	2%	-	-	5.000 Diadora
2006	90%	10%	50%	50%	5.000 Diadora e 8.000 Adidas

**Quadro 21 - Evolução das vendas de calçados esportivos para o mercado interno externo (%): 2000-2006**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Vale ressaltar que, da exportação do segmento esportivo, destina-se 95% para o mercado argentino e os demais 5%, para os mercados do Uruguai e Paraguai.

“O esportivo representa cerca de um terço do faturamento do Grupo”, segundo o Gerente Industrial desse segmento. “O grande salto do negócio esportivo em relação à rentabilidade foi através da produção da marca Adidas porque esta marca é conhecida no mundo todo e com isso obtém-se maior volume de pedidos e com preço agregado”.

Quanto à concorrência, a marca Diadora encontra-se num nível intermediário entre a marca Nike e a marca Olympikus, o Gerente Industrial do Esportivo aponta que:

<sup>42</sup> A marca Adidas pertence a uma empresa alemã, foi fundada em 18 de agosto de 1949 por Adolf Dassler. O nome “Adidas” se originou através de abreviações feitas no nome do fundador “Adi” (Adolf) e “das” (Dassler). (PAQUETÁ, 2006c)

A marca Diadora não pode concorrer com as marcas TryOn e Olympikus, por exemplo, pois estas marcas são produzidas em grande escala, cerca de 40 mil pares dia cada uma delas, que as tornam mais econômicas para o consumidor. Já na Diadora se produz 5 mil pares por dia, não é possível concorrer através de preço devido a este fato. Além disso, é uma marca internacional.

Produz-se, hoje, na marca Diadora tênis de tipos: *running*, casual, futebol e vulcanizado<sup>43</sup>.

#### 5.4.3.1 *A estrutura do segmento esportivo*

Existe uma estrutura comercial que é responsável pelas confecções da marca Diadora. Toda a parte da confecção é terceirizada, e algumas peças são importadas. Há uma estrutura comercial que atua na venda dos tênis e das chuteiras. Ao todo são vinte representantes no Brasil e, também a empresa faz investimentos em *marketing* nessa marca. Para Diadora, a Paquetá é responsável pelo desenvolvimento, produção e entrega do produto. Mas os investimentos feitos não geraram resultados espontâneos. Segundo o Gerente Industrial, houve erro no posicionamento da marca desde o seu início, mas foi corrigido em 2005, conforme relato:

A Diadora no início de 2006 apresentou sinais de recuperação de venda no mercado, ocorreram erros de posicionamento no mercado que afetaram a imagem do produto, para correção deste erro foi montada uma nova equipe de gestão para redirecionar a marca Diadora. Qual é a real imagem da Diadora no mercado? Em qual nicho se enquadra? (Relato do Gerente Industrial do Esportivo).

Portanto, em 2005, começou-se a desenvolver um trabalho na área comercial mais próximo aos representantes para buscar melhorias nos modelos e também nos preços comparados aos concorrentes.

Para marca Adidas há uma estruturada separada da Diadora, onde a Paquetá é responsável pela negociação do preço com o escritório, pela produção e pela distribuição. A Adidas possui no Brasil um escritório central denominado ASPA, situado em São Paulo. Nesse escritório, são desenvolvidos os produtos, que depois são apresentados para os diretores

---

<sup>43</sup> Tênis vulcanizado possui sola de borracha natural, que tem alta resistência ao desgaste, adere bem ao solo, é leve e flexível. A sola de borracha natural é colocada junto ao cabedal com um adesivo compatível e fixada por meio de uma “vira” também de borracha natural, que mediante ação de pressão e altas temperaturas, é “cozida”, ou seja, vulcanizada (CORRÊA, 2001).

da marca Adidas, e, quando aprovados, são negociados com as empresas produtoras. Há quatro pessoas desse escritório que fazem a gestão dos produtos junto com a Paquetá.

Para ingressar no segmento esportivo, é necessário fazer investimentos em tecnologias de ponta, além de ter fornecedores com tecnologias mais avançadas.

Não é possível utilizar o mesmo maquinário que produz calçados femininos para produzir calçados esportivos. Por esse motivo diversas empresas da indústria calçadista não ingressaram neste segmento. Atualmente a China, Índia e Taiwan possuem o *melhor know-how* do mundo na fabricação de esportivos com tecnologias de ponta. Foram nestes países que buscamos o *know-how* para ingressar neste segmento (Relato do Gerente Industrial do Esportivo).

Importante destacar que o Grupo Paquetá possui uma loja da Diadora, em Sapiranga (RS), que comercializa somente produtos dessa marca, desde os calçados até as confecções. “Temos um funcionário na loja, nela vendemos estoques, fazemos promoções e também serve de teste para verificar a saída dos produtos” (Relato do Gerente Industrial do Esportivo).

#### 5.4.3.2 *As dificuldades enfrentadas*

A primeira dificuldade estava relacionada à criação e ao desenvolvimento de produtos esportivos; a segunda dificuldade era obter investimentos para compra de novas tecnologias, segundo o Gerente Industrial do Esportivo:

Em nível internacional a marca Diadora sempre foi e continua sendo reconhecida como uma marca de chuteiras e não tem história como um tênis tipo *running*. A principal *dificuldade* foi buscar conhecimento em como criar e produzir produtos diversos de linha esportiva, não somente as chuteiras.

Para enfrentar a primeira dificuldade apontada, foram contratados *designers, freelancers* para criação de uma linha casual, uma linha retrô e uma linha *running*. Cerca de 90% dos tênis Diadora tipo *running* foram criados pela equipe interna.

Quanto à segunda dificuldade apontada pelo Gerente Industrial, como não havia tecnologias específicas para produção do esportivo, foram realizadas diversas visitas nas fábricas situadas na Ásia que possuem *know-how* avançado nesse segmento.

Um grande problema ainda enfrentado é a carência de fornecedores com tecnologia específica para o desenvolvimento do cabedal<sup>44</sup> do tênis no Vale do Sinos. Assim aponta o Gerente Industrial:

Ainda precisamos ter fornecedores com mais tecnologia de cabedal, quanto aos solados os fornecedores já dominam o processo de fabricação. É preciso a criação de novos tipos de *tecidos* aqui no Vale do Sinos. A Ásia é especialista na criação e no desenvolvimento de tecidos. Como o nosso *cluster* não nos consegue atender 100%, temos que importar alguns tipos de tecidos da Ásia.

A Ásia possui esta competência por isso geralmente produz os modelos de tênis com alta performance. Precisamos de um *cluster* de fornecedores de materiais para cabedais de tênis. Hoje o nosso *know-how* na produção do produto esportivo é igual aos asiáticos, a *diferença* está na escala produtiva, lá é bem maior (Relato do Gerente Industrial do Esportivo).

#### 5.4.3.3 *A unidade de produção esportiva na Argentina*

A unidade esportiva do Grupo Paquetá iniciou as atividades de treinamento do pessoal da área de produção no dia 13 de março de 2006, na Argentina, na cidade de Chivilcoy, a 160 quilômetros a oeste de Buenos Aires. Para esse início, foi transferido um gerente que atuava no segmento esportivo da Paquetá para estruturar esta nova unidade. O primeiro embarque foi realizado em abril de 2006, foram cinco mil pares da marca Adidas.

A abertura de uma fábrica de produção de produtos esportivos na Argentina tem como objetivo aumentar o volume de produção e concorrer diretamente com os produtos importados locais, além dos produtos do Brasil. Assim pode-se buscar maior fatia no mercado Argentino, que é o principal importador dos calçados esportivos da Paquetá (Relato do Diretor Presidente).

Cerca de 50% da produção atual da Adidas será produzida na Argentina até o final de 2006, ou seja, somente serão produzidos alguns produtos específicos, dependendo dos tipos de materiais. Os demais 50% serão produzidos no Brasil, e não será feita a duplicação dos ferramentais devido aos custos. A idéia não será reduzir, mas sim ampliar a capacidade produtiva.

A marca Adidas teve um crescimento de 5% em 2005 no mercado interno, e perdeu uma fatia do mercado argentino, principalmente devido às barreiras de entradas que foram

---

<sup>44</sup> Cabedal é destinado a cobrir e proteger a parte superior dos pés, normalmente é constituído de várias peças e reforços, usados para dar mais firmeza e proteção aos pés ou então por uma questão de *design* (CORRÊA, 2001).

impostas pela Argentina. Até o final de 2006, a empresa pretende produzir dois mil pares por dia, o que corresponde a 40 mil pares por mês, com 380 funcionários. Para 2007, ela pretende ampliar a produção para cinco mil pares por dia.

O Grupo Paquetá segue com as obras da planta industrial que deve ter em torno de 20 mil metros quadrados, num total de quatro prédios, segundo o Diretor Presidente do Grupo:

Estamos planejando fabricar 1,5 milhão de pares por ano, dividindo a produção entre as marcas Adidas e Diadora. O volume poderá crescer, o que dependerá da demanda. Até o final da implantação, previsto para 2008, serão criados dois mil empregos. A comunidade de Chivilcoy se responsabilizou por erguer o prédio em que a fábrica vai funcionar. O investimento deve girar em torno dos US\$ 7 milhões de dólares. Em março de 2006, começou a funcionar uma escola em que foram treinados operários para a produção. Dez famílias brasileiras estão morando no local e são responsáveis pelo treinamento e funcionamento da empresa. A produção iniciou em julho.

#### **5.4.3.4 *Perspectivas do negócio de manufatura do esportivo***

Para Diadora, em 2006, a perspectiva do negócio está centralizada no reposicionamento da marca, e na ampliação da produção de 100 mil para 120 mil pares por mês.

Conforme o Gerente Industrial, “A Adidas comprou a marca americana *Reebok*, há uma tendência de se produzir esta marca também, cerca de 10 a 12 mil pares por dia. Então, as perspectivas são de ampliar a produção da Adidas e de buscar a marca *Reebok*”.

O pensamento global da Adidas é unificar parceiros e fornecedores, através da contratação de produtores, já a administração e a comercialização da marca é feita pela corporação deles. Hoje a marca *Reebok* está sendo fabricada pela Vulcabrás situada em São Paulo que paga *royalties* para Adidas. Mas a Adidas não quer mais fazer isto, por isso existe uma grande possibilidade de produzirmos esta marca.

### **5.5 *Negócio agropecuário***

Na década de 1970, a Paquetá passou a atuar no segmento agropecuário através da aquisição de fazendas no Estado do Mato Grosso do Sul (MS). “O objetivo dessa aquisição

era diversificar o ramo de atuação, visando uma espécie de “caderneta de poupança” para a corporação” (Relato do Diretor Administrativo das Fazendas).

Nas fazendas, cria-se gado para comercialização de carne e couro. O gado é criado nos sistemas de confinamento, semi-confinamento e extensivo. O empenho maior está no melhoramento genético, que busca alcançar ganhos na ordem de 1% a 2% ao ano nas características de valor econômico (ganho de peso, conformação, precocidade, musculatura e perímetro escrotal). Outro objetivo é maximizar o ganho de heterose<sup>45</sup>, e produzir touros selecionados e certificados, para identificar animais com potencial para coleta de sêmen, que podem ser utilizados tanto no próprio rebanho quanto para comercialização.

A produção pecuária teve início a partir da aquisição de ventres nelores<sup>46</sup>, conhecidos como “cara limpa”, oriundos de diversas fazendas dos municípios de Ponta Porá (MS) e Dourados (MS). Em 1991, iniciou-se o processo de inseminação artificial, com a introdução da raça *Angus*<sup>47</sup> e *Hereford*<sup>48</sup> para cruzamento com o *Nelore*. As raças *Angus* e *Hereford* junto com o *Nelore* são complementares, e seu cruzamento pretendeu unir a fertilidade, a

---

<sup>45</sup> Heterose é definida como sendo a diferença entre a média da característica avaliada nos animais oriundos do cruzamento, os mestiços, e a média desta mesma característica medida nos pais. A teoria que suporta a existência do efeito heterótico define que só haverá heterose quando houver diferença em frequência gênica entre as raças envolvidas no cruzamento e, o efeito de dominância entre alelos não for zero. Se qualquer destas situações deixar de existir, a heterose será nula. Isto pode ser melhor entendido se considerarmos que as raças, durante o processo de formação, permaneceram geneticamente isoladas, e foram submetidas a pressões de seleção variáveis, tanto artificial, quanto natural. Este processo resultou em alguma consangüinidade, que, juntamente com a flutuação aleatória na frequência gênica, contribuiu para a fixação de alguns homozigotos. Estes homozigotos produzidos tanto podem ser de genes com efeitos indesejáveis, quanto de genes cuja combinação heterozigótica produz resultados favoráveis (EMBRAPA, 2006).

<sup>46</sup> O primeiro registro de entrada do Nelore, pertencente ao grupo dos Zebuínos, espécie *Bos indicus*, no Brasil aconteceu em 1868, com a chegada de um casal de animais em Salvador na Bahia. Passados dez anos, o suíço Manoel Lemgruber, criador do Rio de Janeiro, depois de conhecer o Nelore no Jardim Zoológico de Hamburgo, na Alemanha, encomendou um casal. Até 1883 Lemgruber fez mais duas importações, dando início a uma linhagem. A raça Nelore expandiu-se lentamente, primeiro no Rio de Janeiro e na Bahia, depois em Minas Gerais e por último em São Paulo. Em 1938, com a criação do Registro Genealógico, começaram a ser definidas as características raciais do Nelore. O total de zebuínos importados até o ano de 1970 foi de 6.262 animais. Atualmente, o rebanho bovino brasileiro possui 170 milhões de cabeças. Destas, 90 milhões são da raça Nelore, o que a torna o alicerce da cadeia produtiva pecuária. A Nelore foi melhorada geneticamente no Brasil e está voltada para a produção de carne, embora na sua origem tenha sido utilizada para exploração leiteira. As linhagens dentro da raça Nelore podem ser divididas em importada e nacional (NELORE, 2006).

<sup>47</sup> O berço da raça Angus é a Escócia e seu nome foi tomado dos condados onde começou o seu desenvolvimento: Aberdeen e Angus. O Angus tem como características fundamentais a rusticidade, a precocidade, a fertilidade e a qualidade da carne. Portanto a raça Angus, torna-se importante na moderna pecuária de corte (ANGUS, 2006).

<sup>48</sup> A raça Hereford é originária do condado inglês de mesmo nome. A versatilidade e a eficiência da raça Hereford, são comprovadas na relação de seis habilidades: Adaptação aos mais diversos ambientes e sistemas de produção, graças a docilidade e rusticidade; Índice de fertilidade dos mais altos da espécie, quando favorecidos com manejo e alimentação adequados; Excepcional ganho de peso a pasto, sendo comum novilhos de 450 kg aos 18-24 meses; Preponderante nos cruzamentos com outras raças, especialmente as zebuínas; É a raça mais cosmopolita do mundo, o que facilita genética abundante e qualificada; Altamente lucrativa para criadores, internadores e frigoríficos, graças ao índice de rendimento de carcaça, entre as raças européias (HEREFORD, 2006).

precocidade, o ganho de peso e a qualidade de carne das raças britânicas com a rusticidade a adaptação e a longevidade do *Nelore*, e assim originar animais de excelente desempenho.

Em 1996, com o assessoramento de uma empresa de consultoria denominada *GenSys* Ltda., as fazendas do Grupo Paquetá deram início ao Programa de Melhoramento Genético Animal, visando à produção de reprodutores. Esse programa consiste na busca, a cada geração, de animais geneticamente mais produtivos e adaptados ao seu ambiente. Uma das formas de alcançar esse objetivo foi através da seleção, ou seja, da escolha dos animais que permanecem no rebanho para a reprodução (formação da nova geração). A seleção promove um ganho cumulativo para as características selecionadas, que pode ser maior ou menor, e isso depende do diferencial de seleção e da herdabilidade das características. A Paquetá elegeu algumas características de importância econômica com boas correlações genéticas, tais como:

- peso ao nascer;
- dias para ganhar 160 kg do nascimento à desmama;
- conformação, precocidade e musculatura;
- dias para ganhar 240 kg da desmama ao sobreano;
- perímetro escrotal;
- prepúcio e umbigo.

Em 2005, houve cerca de 30 mil ventres em produção, e foram produzidos em torno de 2.000 reprodutores *Nelore* e cruza de *Nelore*.

### **5.5.1 As fazendas**

As fazendas do Grupo Paquetá são divididas em retiros, denominadas de pequenas vilas. Possuem maquinários para todas as atividades, galpões, casas individuais para famílias residentes e escola para as crianças. Cada fazenda tem uma estrutura própria, e, no total, são três fazendas, organizadas para obter resultados. O Quadro 22 a seguir mostra o histórico da aquisição das fazendas, a localização e a extensão dos hectares.

Denominação	Localização	Total de Hectares	Ano da Aquisição
Fazenda Paquetá	Ponta Porá - MS	12.951,3108	1978 a 1985
Fazendo Cedro	Ponta Porá - MS	28.062,6230	1981
Fazenda Dom Arlindo	Naviraí - MS	18.974,8800	1983

**Quadro 22 - Histórico da aquisição das fazendas Paquetá**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

A Fazenda Paquetá foi adquirida por etapas, e a fusão oficial dos hectares ocorreu em 3 de outubro de 1997. O Quadro 23 mostra as etapas da aquisição:

Data da Aquisição	Hectares
23/10/1978	4.000,0000
17/11/1978	7.400,0000
06/04/1981	211,0000
13/04/1981	340,3108
14/02/1985	1.000,0000
Total de Hectares	12.951,3108

**Quadro 23 - Etapas da aquisição das fazendas Paquetá**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Além do gado, cultiva-se soja, milho, milheto<sup>49</sup> e sorgo<sup>50</sup> para silagem<sup>51</sup> e aveia para os rebanhos. O gado é comercializado no mercado interno e destinado para os frigoríficos. Cerca de 80% do gado é comercializado para abate em Londrina, Estado do Paraná (PR), e os demais 20%, para o restante do país. O gado não é destinado ao Curtume Paquetá, porque o tipo é específico para frigorífico, ou seja, para gado de corte.

<sup>49</sup> Milheto é uma forrageira de clima tropical, anual, de hábito ereto, porte alto, com desenvolvimento uniforme e bom perfilhamento, e produção de sementes entre 500 quilos/hectare e 1.500 quilos/hectare. Apresenta excelente valor nutritivo (até 24% de proteína bruta quando em pastejo), boa palatabilidade e digestibilidade (60% a 78%) em pastejo, sendo atóxica aos animais em qualquer estágio vegetativo. Quanto ao potencial produtivo de forragem, pode alcançar até 60 toneladas de massa verde e 20 toneladas de matéria seca por hectare, quando cultivado no início da primavera. Quando utilizado sob pastejo, com animais de recria pode proporcionar ganhos de até 600 quilos/hectare de peso vivo, ou 20 arrobas/hectare de carne em 150 dias de pastejo, equivalente a ganhos médios diários de 950 gramas/animal, com 4,2 animais/hectare (EMBRAPA, 2006).

<sup>50</sup> Sorgo é o quinto cereal mais importante no mundo, antecedido pelo trigo, arroz, milho e cevada. É alimento humano em muitos países da África, Sul da Ásia e América Central e importante componente da alimentação animal nos Estados Unidos, Austrália e América do Sul. Os grãos do sorgo, são úteis na produção de farinha para panificação, amido industrial, álcool e como forragem ou cobertura de solo (WIKIPÉDIA, 2006).

<sup>51</sup> Silagem é a forragem verde, suculenta, conservada por meio de um processo de fermentação anaeróbica. As silagens são guardadas em silos. A silagem é um alimento volumoso, usado principalmente para bovinos. Na época seca ela pode substituir o pasto. Na engorda em confinamento ela é usada junto com os grãos e farelos. A silagem não é indicada para cavalos ou bezerros pequenos (EMBRAPA, 2006).

No Quadro 24 a seguir detalham-se os produtos por hectares em cada fazenda referentes ao ano de 2005.

Fazendas	Produto/Hectares					
	Soja	Milho	Milheto	Sorgo	Aveia	Gado (cabeças)
<b>Fazenda Paquetá</b>	1.802 ha	1.054 ha	1.500 ha	90 ha	1.200 ha	15.579
<b>Fazenda Cedro</b>	542 ha	389 ha	1.500 ha	109 ha	1.600 ha	29.166
<b>Fazenda D. Arlindo</b>	1.636 ha	470 ha	-	-	1.200 ha	26.189
<b>Total por produto fazenda</b>	3.980 ha	1.913 ha	3.000 ha	199 ha	4.000 ha	70.934

**Quadro 24 - Produtos por hectares em cada fazenda – 2005**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Em 2005, as fazendas do Grupo empregavam aproximadamente 200 funcionários, no Quadro 25, apresenta-se a evolução do número de funcionários a partir de 1984. Nos anos anteriores não há registros. Em seguida, apresenta-se o número de funcionários por fazendas, no Quadro 26:

Ano	Número de Funcionários
1984	87
1989	92
1999	189
2005	200

**Quadro 25 - Evolução do número de funcionários das fazendas do Grupo a partir de 1984**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Fazenda	Número de Funcionários
Paquetá	68
Cedro	80
Dom Arlindo	52
Escritório	8
Total	208

**Quadro 26 - Número total de funcionários por fazenda e escritório em 2005**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

## 5.6 O negócio curtume de acabamento em couros

Na década de 1980, a Paquetá era parceira da empresa Real Couros, situada em Estância Velha (RS), a qual fornecia couros *wet-blue*<sup>52</sup>, e da Finlux, situada em Novo Hamburgo (RS), a qual fazia o acabamento do couro. Ambas as empresas parceiras abasteciam a Paquetá e também outras empresas do mercado. Nessa época, a direção da Paquetá adotou a estratégia de verticalização, e comprou as duas empresas parceiras. A partir disso, foi construído um novo prédio em Estância Velha (RS) com a denominação de Curtume Paquetá.

Essa medida assegura o fornecimento de uma matéria-prima básica para as atividades da empresa, além de reduzir custos de transação e riscos oportunistas.

A Paquetá investiu no negócio de curtume devido à questão de abastecimento e de produto, precisava ter um produto superior aos dos curtumes brasileiros e que garantisse o abastecimento deste tipo de produto. Buscamos um produto inovador e semelhante ao produto italiano (Relato do Gerente do Curtume).

Até o início do ano 2000, o foco e o modo de trabalho do curtume eram determinados pela manufatura da Paquetá, como também o era toda a sua produção. Em 2000, o curtume tornou-se uma unidade independente com gestão de resultados próprios, e reposicionou o seu produto. Essa decisão foi tomada segundo o Gerente do Curtume devido:

A existência de curtumes no mercado que são especialistas na produção de determinados tipos de materiais e, muitas vezes, o preço deles era bem inferior em relação ao preço do curtume Paquetá, que produzia de tudo um pouco. A manufatura da Paquetá queria comprar também de outros curtumes para obter ganhos.

Diante dessa situação, mudou-se a estratégia, o curtume deixou de produzir vários tipos de materiais, especializou-se na produção de um produto de maior valor agregado, e começou a atender outros clientes, além da manufatura da Paquetá. Para captação de novos clientes, segundo o Gerente do Curtume:

---

<sup>52</sup> Após o abate, o couro é vendido pelo frigorífico aos curtumes, salgado ou em sangue. No curtume, o couro é despelado, removidas graxas e gorduras, e então sofre o primeiro banho de cromo. É a primeira fase, em que ele passa a exibir um tom azulado e molhado. Por isso, é conhecido como “*wet-blue*” (CORRÊA, 2001).

Foi necessário desenvolver uma área comercial, esta área ainda está em desenvolvimento e aprendendo com os desafios. No total são dois representantes e dois vendedores, sendo um representante na China, e uma representante e dois vendedores no mercado interno.

O consumo de couro pela empresa é inferior à capacidade de processamento de peles pelo curtume. O principal objetivo do Curtume Paquetá, atualmente, é atender, através do couro acabado<sup>53</sup>, o negócio de exportação de calçados com ou sem *tradings* da Paquetá (70%); outros 20% são comercializados no mercado interno brasileiro, em que a maior parte dos clientes é do RS, entre eles, Calçados Maruá, Dilly, Myrabell, Maide, Henrich, e alguns clientes em São Paulo; e 10% são exportados para China.

### 5.6.1 O produto e a gestão do curtume Paquetá

O curtume Paquetá compra o couro *wet-blue*, e o transforma em couro acabado; a produção é feita internamente. Aproximadamente 95% da matéria-prima é importada de países, como Estados Unidos, Egito, China, Irã. A importação é necessária devido ao tipo de produto/calçado produzido pela Paquetá com qualidade superior.

O curtume possui certificação da ISO, tendo sido a primeira unidade de negócio certificada do Grupo. Segundo o Gerente do Curtume, “a ISO facilitou na padronização dos processos e na gestão, não basta fazer a mesma coisa, é preciso fazer cada vez melhor para não ser superado”.

Em 2004, o corpo gerencial do curtume começou a utilizar a ferramenta de gestão BSC (*Balanced ScoreCard*), que facilitou o controle de um conjunto de indicadores, cujo objetivo é obter mais resultados.

Nessa unidade de negócio, são produzidos cerca de 150 mil metros de couros acabados por mês, com o trabalho de 370 funcionários. No Quadro 27, mostra-se a evolução do número de funcionários do curtume, que tem capacidade para 8 mil metros quadrados de couro/dia. Em termos de faturamento, representa anualmente em torno de 8% a 10% do faturamento do Grupo Paquetá.

---

<sup>53</sup> Couro acabado significa a transformação da matéria-prima, ou seja, do couro *wet-blue* em couro acabado através de processos químicos (CORRÊA, 2001).

Ano	Número de Funcionários
1990	80
2000	280
2006	370

**Quadro 27 - Evolução do número de funcionários do curtume Paquetá: 1990-2006**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

### ***5.7 O negócio varejo de calçados e acessórios***

Em meados de 1942, foi inaugurada a BR-116 (na época Rodovia Getúlio Vargas) o que trouxe impulso para o comércio da região, por ser uma rota de escoamento de produtos manufaturados e industrializados para o norte do País. Atenta a essa oportunidade, a trajetória do varejo Paquetá iniciou em 1964, quando a empresa decidiu ingressar nesse segmento para comercialização de produtos próprios – os sapatos fabricados pela empresa. Os diretores perceberam na época uma oportunidade, pois o comércio estava se desenvolvendo ao longo da BR-116, e o pólo coureiro-calçadista formava-se no Vale do Sinos. Nesse mesmo ano, fez-se a abertura da primeira loja em Novo Hamburgo (RS), na Av. Frederico Link, próximo à BR-116. Hoje nesse espaço, está em funcionamento a Lavanderia Hamburguesa. Conforme relato do Sócio-Fundador do Varejo,

A Paquetá comprou essa área, pois existia somente um prédio no local em 1964. A primeira loja começou durante uma das primeiras FENAC<sup>54</sup>, que na época era festiva e aberta ao público. O nome da loja era Lojas Paquetá. Quando inauguramos a loja passava muito turista de São Paulo e Paraná. Naquela época a rua não era duplicada na BR, se tinha fácil acesso. Além disso, as mulheres de Porto Alegre vinham a Novo Hamburgo tomar chá da tarde, e aproveitavam para comprar sapatos. Os preços eram bem mais baixos do que os de Porto Alegre. Nesta loja se vendia apenas sapatos produzidos pela Paquetá, linha feminina, infantil e juvenil. O Arlindo Weber desenhava os modelos comercializados. Muitas mulheres de São Paulo vinham comprar na loja, porque em comparação ao preço do sapato em São Paulo, o nosso era quase de grátis. Além da compra de pronta entrega, elas faziam encomendas direto na loja. Eu anotava o endereço, o telefone e após a fabricação, que era responsabilidade do Arlindo Weber, eu enviava através do correio o sapato para São Paulo. Este pessoal que vinha de São Paulo não comprava somente um ou dois pares, mas sim para toda família. Em Novo Hamburgo, o negócio durou um ano e o Arlindo Weber decidiu transferir a loja para Porto Alegre (Relato do Sócio-Fundador do Varejo).

<sup>54</sup> FENAC – Feira e Empreendimentos Turísticos do Calçado e Afins.

Em 1965, a loja de Novo Hamburgo foi transferida para Porto Alegre como loja multimarcas, ou seja, além dos próprios produtos fabricados passou a comercializar outras marcas. A loja 2 instalou-se na Rua Doutor Flores, na esquina da Rua da Praia. Segundo o Sócio-Fundador do Varejo,

[...] despertamos a atenção dos clientes porque colocávamos os preços dos produtos na vitrine, enquanto que os concorrentes não colocavam. Na época os lojistas não colocavam o preço dos produtos na vitrine, consideravam isso coisa de loja barateira. Mas percebi que colocar o preço dos produtos na vitrine seria uma oportunidade para informar as pessoas que passavam em frente à loja. Enquanto nós vendíamos um par de sapato tipo Luiz XV por Cr\$ 7,00 cruzeiros, os outros lojistas vendiam o mesmo tipo de sapato por Cr\$ 25,00 cruzeiros. Conseguíamos vender com o preço mais baixo porque fabricávamos mesmo este tipo de produto. Nesta época vendíamos somente a vista, e para os clientes que não queriam levar o pacote na mão, nós entregávamos na casa do cliente. Foi assim que começou o varejo, de forma tímida, mas que foi conquistando o cliente e concorrendo com lojas conceituadas na época.

O sistema de controle de cadastro dos clientes e de estoque era feito através de fichas, e para isso necessitava-se de um número maior de funcionários. “Por exemplo, quando um par de sapato era vendido, tinha que dar baixa manualmente na ficha de estoque especificando o produto, referência, cor e número, no final do mês fazer o balanço” (Relato do Sócio-Fundador do Varejo).

Em 1990, as lojas foram informatizadas, e montou-se uma estrutura de compras por departamento, ao invés de um comprador para todos os departamentos. Para esse novo processo, contratou-se uma empresa de consultoria do RS e outra de São Paulo, que facilitaram a montagem dessa nova estrutura. Dessa forma, tem-se um comprador para o segmento feminino, outro comprador para o segmento masculino, outro comprador para o segmento infantil focados conforme as bandeiras<sup>55</sup>. “Esta estrutura facilitou e agilizou a reposição nas lojas, e foi importante durante o crescimento do número de lojas no país” (Relato do Diretor Comercial do Varejo).

Um aspecto importante no varejo Paquetá é o investimento em treinamento do pessoal, conforme relato do Diretor Comercial do varejo.

---

<sup>55</sup> Bandeiras são os segmentos de loja do varejo. Cada bandeira está posicionada no segmento de mercado, para abranger o maior número de pessoas nesses mercados. A Paquetá Calçados, por exemplo, possui foco na área feminina, e atrai a mulher que procura moda, elegância, o que tem de melhor no ramo de calçados. Já a Gaston atrai um público de abrangência familiar, com foco mais popular. A Paquetá Esportes tem o propósito de atender o cliente que procura o material esportivo, como tênis e confecções. A *Walk Run* foca em calçados de alta *performance*, em pessoas que procuram um tênis para uma prática específica de esporte. A Esposende possui um foco semelhante ao da Gaston, atende a famílias, do produto infantil ao masculino e feminino.

Há duas pessoas *full-time* que treinam os funcionários de ponta de venda, ou seja, os vendedores. Além do treinamento para os vendedores, também ocorre anualmente o treinamento para o corpo gerencial, para isso busca-se assessoria de Instituições de Ensino Superior. Em Porto Alegre está situada a estrutura de administração do varejo, nela foi criada uma central de treinamento com uma mini-loja, neste espaço os novos funcionários são treinados antes de começar a trabalhar efetivamente nas lojas. Temos muito claro que o diferencial para o cliente comprar no nosso varejo ao invés de comprar no concorrente, onde o produto geralmente é o mesmo, ou seja, mesma marca e até o mesmo preço, o diferencial está no atendimento. Por isso investimos no treinamento dos nossos funcionários para que ele conheça características do produto, adquirindo conhecimento técnico para saber o que está vendendo, por exemplo, para vender um tênis de R\$ 500,00 é necessário informar porque o cliente deve pagar este valor, qual é o valor agregado do produto. Posso afirmar que no ramo de varejo a Paquetá possui a estrutura mais bem montada no Brasil.

O Quadro 28 apresenta a evolução do número de funcionários do varejo Paquetá de 1965 a 2005, também a perspectiva de funcionários para 2010, pois projeta-se o crescimento do varejo do Grupo.

Ano	Número de funcionários
1965	5
1975	50
1985	Sem registro
1995	1.000
2005	3.100
2010	5.000

**Quadro 28 - Evolução do número de funcionários do varejo Paquetá: 1965-2010**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

### 5.7.1 As bandeiras do varejo Paquetá

As bandeiras do varejo Paquetá se classificam em:

- Lojas Paquetá: apresentam um *mix* composto por artigos masculinos e femininos com objetivo de atender às expectativas dos clientes que desejam estar na moda.
- Lojas Paquetá Esportes: são compostas por uma variada gama de artigos esportivos; têm como objetivo atender ao público que deseja praticar esportes.

- Lojas Gaston: destinam-se à família; destacam-se os artigos masculinos, femininos e infantis.

As Lojas Gaston eram um concorrente forte das Lojas Paquetá, “era tipo uma “perseguição”, onde a Paquetá abria uma loja, a Gaston abria também e vice-versa, mas ao mesmo tempo combinávamos as condições de pagamentos, os juros e até preço” (Relato do Sócio-Fundador do Varejo). Essa aquisição aconteceu por meio de um intermediário, segundo o Diretor Comercial do Varejo:

Um dia chegou um intermediário (vendedor de empresas) e nos perguntou se estávamos interessados em comprar uma rede de lojas em Porto Alegre, e nós respondemos, qual rede? Só se for a nossa, porque não imaginávamos que o dono da Gaston fosse vender a rede de lojas dele. O intermediário respondeu: é um concorrente do varejo Paquetá, a Gaston. Foi incrível e fechamos o negócio. A decisão de venda ocorreu porque a Gaston estava com problemas financeiros.

A compra da rede de lojas Gaston provocou um grande salto no crescimento do varejo Paquetá. Em 1994, a Paquetá tinha 27 lojas, e adquiriu mais 24 lojas da Gaston, totalizando 51 lojas próprias.

- Lojas *Walk Run*: formam uma rede de lojas que oferecem produtos das principais marcas de tênis que aliam tecnologia, desempenho e moda para consumidores jovens que se identificam com as novas tendências da cultura mundial. A *Walk Run* é uma marca criada pelo varejo Paquetá em 2004, especialmente para paralisar um concorrente, conforme relato do Diretor Comercial do Varejo:

Esta marca surgiu para concorrer diretamente com um concorrente que estava começando a prosperar em Porto Alegre com produtos de maior valor agregado e somente tênis, como a Paquetá Esportes era uma loja de grande porte seria difícil concorrer com esta loja e para não reduzir o faturamento, criou-se a Loja *Walk Run* no Shopping Iguatemi e conseguimos combater o concorrente que hoje já está fora do mercado.

- Lojas Esposende<sup>56</sup>: consiste numa sapataria com um *mix* composto de calçados masculinos, femininos e tênis, para todas as idades e preferências.

---

<sup>56</sup> A Esposende Calçados foi fundada em 15 de outubro de 1970 é a maior empresa do ramo no Nordeste. Emprega aproximadamente 1,8 mil pessoas e possui 32 lojas em operação, distribuídas em dois Estados: 27 pontos de venda estão em Pernambuco (Recife, Camaragibe, Jaboatão, Cabo e Caruaru) e outras cinco unidades da rede estão em Fortaleza, Ceará (JORNAL DO COMÉRCIO, 2005).

As Lojas Esposende foram compradas pelo varejo Paquetá em 2005. Essa oportunidade surgiu devido ao bom relacionamento com o dono de nacionalidade portuguesa, que retornou para Portugal para viver com a família, conforme aponta o Diretor Comercial do Varejo.

Ele entrou em contato diretamente com a direção do Grupo Paquetá e ofereceu a proposta. A Esposende possui mais de 50% de participação no mercado da região nordeste do Brasil, como a marca já está consolidada neste mercado decidiu-se prevalecer a mesma razão social. A Esposende está atualmente em Fortaleza, Ceará, Natal e Recife e possui 32 lojas.

O Quadro 29 apresenta a evolução do número de lojas do Grupo. Em 2005, possuía um total de 124 lojas, distribuídas nas seguintes bandeiras:

- **Paquetá:** 38 lojas próprias e 21 franquias, instaladas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro.
- **Gaston:** 23 lojas próprias no RS.
- **Paquetá Esportes:** 5 lojas próprias e uma franquia, todas no RS.
- **Walk Run:** três lojas próprias e uma franquia, situadas no RS e no MS.
- **Esposende Calçados:** 32 lojas próprias, nos estados de Pernambuco e Ceará.

Ano	Número de lojas
1965	1
1975	5
1985	14
1995	50
2005	124

**Quadro 29 - Evolução do número de lojas de varejo da Paquetá no Brasil: 1964-2005**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Em 2006, foram investidos cerca de R\$ 1,3 milhões em *marketing*, e na modernização de suas 12 lojas espalhadas nas cidades do Rio de Janeiro e Niterói (RJ), conforme o diretor comercial do varejo. Além disso, em setembro de 2006, foi inaugurado um novo centro de distribuição no RS, ao lado da sede administrativa do varejo Paquetá em Porto Alegre. Esse novo espaço tem cinco mil metros quadrados, o centro abastecerá as 73 lojas do Grupo no Estado.

### 5.7.2 Concorrentes e as marcas próprias do varejo Paquetá

Em Porto Alegre, o principal concorrente são as Lojas Renner que evoluíram bastante no setor de calçados, e na oferta de condições de pagamento, o qual pode ser realizado de cinco até oito vezes no cartão Renner. “Importante destacar que o sapato é um complemento da confecção, o cliente compra uma roupa e vê um sapato que combina na mesma loja e acaba comprando junto” (Relato do Diretor Comercial do Varejo).

Mas o maior concorrente do varejo Paquetá é a informalidade, tem muitas pessoas vendendo sapatos em pavilhões, que surgem a todo instante. Estas pessoas compram pontas de estoque ou sapatos refugados nas empresas e vendem por um preço menor, não existe nota fiscal, ou seja, são informais (Relato do Diretor Comercial do Varejo).

A Paquetá firma com o seu público o compromisso de comercializar apenas produtos da mais alta qualidade, com marcas nacionais, importadas e uma linha exclusiva composta das marcas próprias, tais como: Polar<sup>57</sup>, Paquetá<sup>58</sup>, New Casual<sup>59</sup> e Mr. Post<sup>60</sup>. Essas marcas próprias do Varejo Paquetá não são produzidas pela manufatura do Grupo, a produção é terceirizada para fábricas do setor calçadista, mas a caixa do sapato, materiais, etiquetas etc. são definidos pela administração do varejo Paquetá para haver um padrão.

Entre os maiores fornecedores do varejo Paquetá estão Azaléia/Olympikus, Via Uno, Grendene, Schutz, West Coast, Kildare, Via Marte, Nike, Reebok, Topper, Rainha, Mizuno, Adidas e Asics.

---

<sup>57</sup> **Polar:** destina-se a mulheres com estilo mais clássico. São modelos com charme, qualidade e conforto feitos a partir da interpretação das tendências da moda de um jeito mais simples e elegante (PAQUETÁ, 2006d).

<sup>58</sup> **Paquetá:** destina-se para mulheres que estão sempre um passo à frente. São mulheres que trabalham e precisam estar bem vestidas. A marca Paquetá é moderna, sofisticada e poderosa (PAQUETÁ, 2006d).

<sup>59</sup> **New Casual:** destina-se para garotas que adoram estar na moda, sempre ligadas no jeito em que as atrizes da novela se vestem, nos acessórios, nas cores e nos cortes de cabelo do momento. A marca New Casual tem o mesmo pique: é divertida, alegre e alto astral (PAQUETÁ, 2006d).

<sup>60</sup> **Mr. Post:** destina-se para homens que gostam de andar na moda. Eles são práticos, modernos e charmosos e estão descobrindo o seu estilo. Têm modelos para acompanhar o seu dia-a-dia (PAQUETÁ, 2006d).

### 5.7.3 Oportunidades e desafios no varejo Paquetá

A grande oportunidade está no investimento no segmento esportivo. O varejo Paquetá o conhece profundamente, e tem uma grande participação nesse segmento no mercado. Para consegui-la, investiu-se numa loja modelo, conforme relato do Diretor Comercial de Varejo:

Em outubro de 2005 abriu-se uma loja de 600 metros no Shopping Iguatemi em Porto Alegre, é um modelo de loja que foi baseada numa loja dos Estados Unidos. O diferencial da Paquetá Esportes foi criar um modelo de loja que ainda não existe no Brasil. Esta loja no Iguatemi foi desenvolvida pelo arquiteto do Boticário, que não tinha projetado nenhuma loja de sapatos esportivos ainda.

Além do segmento de esportivo, “tem-se a possibilidade de se expandir através da criação de franquias” (Relato do Diretor Comercial do Varejo). A atividade de franquia está se expandindo pelo Brasil, inclusive no setor de calçados. Em 2005, acessórios pessoais e calçados foi o segmento de franquias que obteve a maior taxa de crescimento em nível nacional.

Os fatores que mais colaboram para o sucesso de uma venda são as pessoas (55%), a tecnologia (35%) e a infra-estrutura (10%), conforme a ABLAC (2006). Numa operação de vendas, que compreende três etapas básicas – intenção, técnica de venda e conhecimento sobre o produto e o serviço –, são as pessoas que fazem a diferença. É preciso saber distinguir que nem todas as técnicas servem para todos os tipos de clientes. Como cada um é diferente do outro, devem-se utilizar estratégias diferentes ao atendê-los. A opção por uma outra ou outra deve ter como base as informações manifestadas naturalmente pelo cliente ao chegar à loja e no decorrer do atendimento. Para isso é preciso, segundo o Diretor Comercial do Varejo:

Ter uma equipe motivada e comprometida é importante, mais do que participar do jogo da tarefa diária de vender e encantar o cliente, os colaboradores precisam estar comprometidos com os resultados da loja. Isso significa tratar e atender bem o cliente e efetuar vendas. Esta é uma atividade que exige preparo através de treinamento.

A seguir, apresenta-se no Quadro 30 a síntese da evolução do varejo Paquetá, destacando os períodos mais significativos.

Ano	Descrição das Ações
1964	Início da operação da primeira Loja Paquetá em Novo Hamburgo (RS), destinada a comercializar os calçados produzidos pela própria fábrica. Na década de 1970, a loja foi transferida para Porto Alegre e o varejo Paquetá começou a crescer.
1980	As Lojas Paquetá expandiram suas operações em Porto Alegre e na região metropolitana através da abertura de filiais.
1985	A empresa investiu no segmento esportivo com o lançamento da Paquetá Esportes.
1990	A empresa lançou o Cartão Paquetá para oferecer novas formas de pagamento e fortalecer o relacionamento com seus clientes.
1993	O varejo Paquetá expandiu suas operações no estado de Santa Catarina, com lojas em Joinville e Blumenau.
1994	O varejo Paquetá adquiriu o Grupo Gaston, com 23 lojas, totalizando 51 lojas próprias.
1997	O varejo Paquetá expandiu suas operações para o estado do Rio de Janeiro, com abertura de 12 lojas.
2000	O varejo Paquetá entra no ramo de franquias.
2004	O Grupo Paquetá lançou a marca <i>Walk Run</i> , uma loja especializada em tênis das melhores marcas nacionais e internacionais.
2005	O varejo Paquetá adquiriu o grupo nordestino Esposende, uma rede de varejo calçadista com 32 lojas em Recife e Fortaleza.
2006	O Grupo Paquetá possui a maior rede de varejo de calçados multimarca do Brasil e conta com mais de 3.100 colaboradores. Está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Pernambuco e Ceará.

**Quadro 30 - Síntese da evolução do varejo Paquetá**

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.8 O negócio empreendimentos imobiliários

Os empreendimentos imobiliários são dedicados à administração dos prédios próprios e das lojas e de outros investimentos do gênero. Também se enquadram nesse negócio todos os prédios próprios do Grupo e as áreas de terra que a empresa possui no Vale do Sinos, e que têm sido destinados a loteamentos em parceria com empreiteiras especializadas. Esse negócio foi instituído formalmente em janeiro de 2005.

“A Paquetá Empreendimentos é uma empresa que projeta e fabrica todos os imóveis do Grupo. Atualmente está se dirigindo para o mercado externo e a empresa tem dois loteamentos em andamento, um em Campo Bom (RS) e outro em Sapiranga (RS)” (Relato do Diretor de Infra-Estrutura).

O Diretor de Infra-Estrutura, conforme relato, destaca a importância de aproveitar as pessoas internas da organização em novos negócios, desde que elas possuam competências associadas a eles:

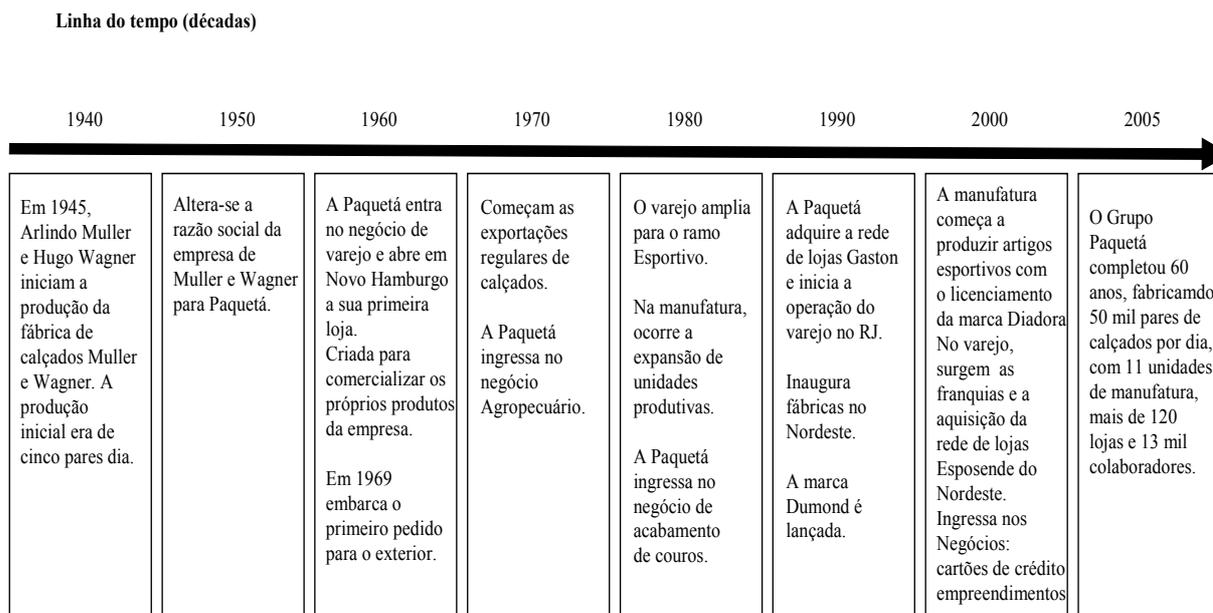
Temos um projeto para fazer mais loteamentos, temos algumas construções, entramos no mercado imobiliário, que é uma diversificação também. Dentro dessa visão, se a empresa tem capacidades internas, porque não fazer disso algo economicamente interessante. Em certos momentos, um negócio é melhor do que outro e, isso é uma questão econômica. O mais importante é fazer o que se sabe, não simplesmente fazer por fazer, têm muitas empresas que começam a diversificar os seus negócios, mas não se dão bem por não terem competências para isso.

### ***5.9 O negócio administração de cartões de créditos***

A administradora de cartões de crédito nasceu em janeiro de 2002, oriunda da experiência desenvolvida no varejo com a administração do cartão próprio em 1990. A partir da criação dessa administradora, todos os cartões utilizados nas lojas do varejo Paquetá foram transferidos e controlados por ela: cartões Paquetá Calçados, Paquetá Esportes e Gaston.

A administradora de cartões de crédito foi estruturada para gerar uma linha de créditos para as lojas do Grupo e para o cartão de descontos e benefícios para empresa, denominado de Praticard. Por meio desse cartão, os funcionários podem fazer suas compras nas lojas credenciadas, e os valores serão descontados na folha de pagamento. Atualmente, o Grupo administra aproximadamente 500 mil cartões para lojas próprias, para as franquias e para os demais negócios.

Para finalizar este capítulo, apresenta-se na Figura 11 a linha do tempo por décadas do Grupo Paquetá:



**Figura 11 - Linha do tempo do Grupo Paquetá – por décadas**

Fonte: Elaborada pela autora.

Através da descrição da trajetória do Grupo Paquetá e do detalhamento das suas respectivas unidades de negócios, percebe-se que, ao longo dessa história, o Grupo foi acumulando conhecimentos e aprendizagens que impactaram a sua forma de gestão e a consolidação das suas competências. Como o objetivo deste estudo é analisar o desenvolvimento de competências organizacionais nos diferentes negócios do Grupo Paquetá e a sua articulação com as práticas de gestão, tendo como referência a sua história e as principais mudanças, apresentam-se os resultados encontrados neste estudo nos três capítulos seguintes: o capítulo 6 aborda as estratégias e as mudanças do Grupo Paquetá; no capítulo 7, são relatadas as competências organizacionais do Grupo a partir dos três elementos que compõe a competência organizacional, e, também mostram-se os resultados vinculados à visão baseada em recursos: por fim, no capítulo 8, são apresentadas as perspectivas do Grupo Paquetá.

## **6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DO GRUPO PAQUETÁ**

### ***6.1 Mudanças, impactos, estratégias e ações organizacionais***

Durante a trajetória do Grupo Paquetá, ocorreram várias mudanças, e também a empresa passou por momentos de dificuldades. Na maioria das situações, as mudanças foram ocasionadas por uma demanda do ambiente externo. Para o Grupo manter-se competitivo, teve de desenvolver, muitas vezes, estratégias emergentes, e adequar seus objetivos por meio do desenvolvimento de novas competências visando à competitividade e à busca da consolidação de diferenciais competitivos.

Apesar das diversas mudanças ocorridas ao longo da trajetória, detalhadas no Quadro 31, o Grupo Paquetá teve a manufatura como a raiz de todo o seu crescimento. Por meio dela, adotou estratégias de verticalização e de diversificação, como: a criação do varejo, aquisição de fazendas, do curtume e atualmente investimentos em outros negócios.

A mudança que gerou maior impacto no Grupo Paquetá ocorreu no final da década de 1990, no negócio de manufatura, segmento feminino – exportação de marca de terceiros, conforme o Diretor de Infra-Estrutura:

Na década de 1980, praticamente deixamos de atender o mercado brasileiro para atender especialmente o mercado americano, que era mais interessante pelo volume e pela forma como pagava, mesmo sendo através de agentes. A partir de então saímos fora do mercado brasileiro. Na década de 1990, especificamente depois de 1995 houve um processo de mudança, ou seja, os mesmos agentes que trouxeram pedidos da Europa para o Brasil, foram os mesmos que levaram os pedidos do Brasil para China.

Essa mesma situação é destacada pelo Gerente Comercial de Desenvolvimento:

A mudança mais marcante foi ter ficado tantos anos dependente de um único agente – a Topázio – foram 30 anos. Este agente não nos deixava ver o mundo afora, ficamos muito fechados e exclusivo para este agente. Depois de tantos anos de trabalho, este agente chegou de uma hora para outra dizendo que estava indo para China e que teríamos que diminuir a produção. Isto gerou um grande impacto na Paquetá, que em pouco tempo teve que mudar toda uma sistemática de trabalho que estava instalada a 30 anos na empresa, mas foi superado tudo isso. O mais importante, é que o Diretor Presidente foi muito inteligente em perceber rapidamente que teria que mudar, com ajuda do diretor industrial e de toda equipe se promoveu a mudança no momento certo e com os melhores resultados. Para isso, começamos a realizar visitas, mostramos para os novos clientes a história da fábrica, os tantos anos que estamos presente no mercado, os produtos, e que a empresa está a disposição para produzir os produtos que os clientes esperam. De imediato se teve boa aceitação por parte dos clientes. Fizemos testes e alguns pares de amostra no início. Na época da Topázio, tínhamos apenas uma modelagem, agora nesta nova configuração estamos com cinco novas modelagens.

Com isso, vê-se que mudanças nessa dimensão caracterizam-se pela velocidade acelerada e pelo impacto que geram em vista da profundidade e da extensão de sua abrangência. Uma mudança desse tipo exige uma maior e rápida capacidade de resposta às demandas para manter-se no mercado (BEER e NOHRIA, 2002). Muitas vezes, significa alterar ou transformar o modo de qualquer processo que esteja sendo executado (WOOD, 2002). Essa alteração aconteceu na Paquetá, conforme o relato do Gerente Comercial de Desenvolvimento.

Mas essa mudança, apesar do forte impacto, foi benéfica para o Grupo, pois, a partir dela, a Paquetá deixou de ser uma empresa fechada, e abriu-se para o mundo. Foram adotadas várias estratégias e ações, como a formalização do planejamento estratégico, que trouxe maior rentabilidade e maior segurança para o Grupo. Andrade *et al* (2006) confirma que todo processo de mudança passa pela definição de estratégias e ações, mas selecionar aquelas de maior resultado consiste numa tarefa complexa e, para ser bem feita, requer compreensão da realidade e o estabelecimento de uma visão de futuro compartilhada com a equipe. Entre as estratégias tomadas destaca-se, conforme o Diretor Presidente, a exportação direta sem agente intermediário:

A exportação direta tem como vantagem eliminar o intermediário, a companhia sempre faz a empresa baixar o preço. O intermediário não perde, eles ganham cerca de 4 a 8% sobre o resultado do produto. O intermediário não baixa o preço nunca, quem precisa baixar é a fábrica. Se conseguir tirar o intermediário da jogada, esse contato direto é mais fácil e se faz um bom trabalho. A Paquetá tem uma grande quantidade de produtos importados, produzimos os sapatos com materiais importados, isto para buscar maior qualidade para atender o mercado de maior valor agregado.

A estratégia adotada está consolidada, pois, em 2005, apenas 25% das exportações de marca de terceiros eram feitas através de agentes (Quadro 13), a perspectiva para 2010, é atuar 100% através do contato direto com os clientes, isto é, sem o intermédio de agentes.

Uma importante lição aprendida a partir dessa mudança, conforme o Gerente de Laboratório:

Aí que se vê a diferença entre as empresas, a partir desta mudança buscou-se novos clientes, novos fornecedores. Antes disso chegou-se a ter 32 linhas de produção da marca *Nine West* e hoje não temos nenhuma. Isso é mérito do nosso Diretor Presidente que alavancou o processo de buscar novos clientes junto com nós. A China nos ensinou a buscar novas formas de trabalho, saímos de um paradigma de um cliente só e buscamos a rede de relacionamento.

Desse modo, percebe-se que a assimilação das mudanças no ambiente empresarial pelas organizações é um fator preponderante para o desenvolvimento das estratégias (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Outra importante estratégia foi o investimento na marca própria Dumond, como afirma o Gerente Superintendente da Dumond:

Hoje estamos buscando essa nova área, antes era somente exportação e agora temos uma empresa de marca própria, e estamos buscando mais um novo desafio que é o varejo. Apesar do Grupo ter uma estrutura de varejo com mais de 120 lojas, estas são geridas por outra unidade, aqui na Dumond somos manufatura e marca, e o varejo é um novo desafio. O varejo será administrado pela Dumond. A idéia é depois de consolidar o varejo no Brasil, expandi-lo para o mundo. E as competências a serem desenvolvidas são muitas, porque a empresa não pode parar e o nosso negócio tem um planejamento estratégico que prevê o crescimento. Estamos buscando competências hoje nas mais diversas áreas dentro do *marketing*, comercial, desenvolvimento de produto, gerenciamento de produto, e varejo. Já temos essas pessoas atualmente, mas estamos investindo nelas para desenvolver as competências necessárias.

Outra estratégia tomada foi a abertura de unidades de manufatura no Ceará e na Bahia para amenizar principalmente a instabilidade do câmbio. Para que os clientes não cogitassem da possibilidade de que os produtos produzidos no Nordeste teriam qualidade inferior aos produtos do Sul, o Grupo decidiu certificar as unidades situadas no Nordeste com a ISO 9001, como aponta o Gerente de Recursos Humanos:

A certificação ISO 9001 foi realizada primeiro nas unidades situadas na região nordeste, isto foi uma estratégia do Diretor Presidente e do Diretor Industrial porque existe um preconceito em relação a fazer sapatos de exportação naquela região, assim a empresa dá credibilidade para os clientes e para os negócios.

O Grupo hoje atua por meio da estratégia de diferenciação, como aponta o Gerente de Formação de Preço:

O foco do nosso trabalho não é o preço, mas sim o produto. Saímos daquele patamar de conquistar o cliente pelo preço, mas conquistar pelo produto. A nossa estratégia e preocupação está relacionada ao produto e na conquista do cliente. Então, estamos num patamar de deixar o preço um pouco de lado, claro que não muito fora, estamos num processo de entender o que realmente o cliente quer, a sua filosofia e conquistando o cliente teremos respaldos e resultados para empresa. Mas o nosso foco é a satisfação do cliente.

Nesse sentido, Porter (1986) afirma que, através de uma estratégia de diferenciação, a empresa busca agregar valor em aspectos considerados importantes pelo cliente.

O Grupo, atualmente, está encontrando algumas dificuldades em relação à compra de materiais dos fornecedores locais e nacionais para atender os clientes com produtos de valor agregado, tais como os fornecedores não são especialistas no desenvolvimento de cabedais para tênis; a caixa individual da marca Hugo Boss teve que ser importada da China, pois nenhum fornecedor local nem nacional conseguiu desenvolver a caixa dentro dos padrões exigidos pela marca. Portanto, os fornecedores também precisam migrar, e adotar estratégias de diferenciação para ingressar no mercado de maior valor agregado e com qualidade, a fim de evitar a importação de insumos e componentes de outros países.

Uma dificuldade encontrada no processo de internacionalização da marca própria Dumond refere-se à imagem dos produtos *Made in Brazil* no exterior, como relata o Gerente de Produção:

Um fator muito forte hoje é a imagem brasileira, a imagem do produto brasileiro – calçado. Temos uma imagem de produto barato, mesmo através dos esforços das entidades de classe do setor para que o Brasil seja reconhecido também como produtora de moda, mas isto não é efetivo. Pode ser efetivo para aquelas pessoas que tem mais proximidade com feiras internacionais, mas agora no lojista pontual aquele lá do interior de cada país da Europa, o sapato brasileiro é barato. Ele olha o produto e se encanta, mas quando vê o *Made in Brazil*, ele já cria uma certa restrição, ele pensa “um sapato tão bonito do Brasil, isso vai ser só a amostra e a produção não será assim”. Quando ele vê que é *Made in Brazil* ele gera uma expectativa de produto barato, só que a Dumond não é um produto barato, toda nossa participação em mercados não é pautada pela competição por preço, sempre por valor agregado, e quando chega na hora do preço, ele diz “não, o Brasil é outra coisa”. Mas infelizmente têm empresas do Brasil que continuam competindo por preço, são de empresas com maiores volumes que acabam gerando uma imagem forte neste tipo de situação. A comparação do produto brasileiro é sempre feita com o mercado chinês ao invés do mercado espanhol ou italiano. Onde há uma compreensão maior, conseguimos nos posicionar de uma maneira correta e não tem problema de preço, porque o nosso produto pode ser inferior a um produto espanhol ou italiano, mas tem uma qualidade tão boa quanto. O problema é conseguir quebrar essa percepção.

Percebe-se que a mudança que causou maior impacto no Grupo abriu novas oportunidades de mercado e de direcionamento, principalmente, no negócio de manufatura de exportações de marca de terceiros. Dentro desse negócio, atuaram durante 30 anos com um mesmo paradigma (fechados para o mercado), e, com o “choque” da realidade que se estabelecia, o Grupo soube mudar rapidamente seu modelo mental e adotar um novo paradigma (abertura para o mercado). Mas não foi somente o negócio de manufatura de exportação de marcas de terceiros que foi beneficiado, analisando a trajetória descrita no capítulo 5. Ainda diversificaram os negócios da manufatura, ingressando no segmento esportivo e no segmento de marca própria que já está internacionalizada. Essa mudança gerou também impulso para o varejo, pois, a partir disso, buscaram adquirir redes de lojas no Brasil para aumentar a participação desse negócio no Grupo. O produto do curtume também foi reposicionado e focado em maior valor agregado. Ainda, ingressaram nos negócios de empreendimentos imobiliários e cartões de créditos.

Portanto, depois do “boom” da exportação de marca de terceiros, pode-se afirmar que o segundo “boom” na trajetória da Paquetá foi ocasionado em consequência do ingresso da China no mercado internacional, o que fez com que o principal e único agente deslocasse os pedidos da Paquetá para China, mas, no fundo, esse acontecimento parece ter sido um grande negócio para o Grupo.

Em síntese, as principais mudanças ocorridas na manufatura da Paquetá foram: (a) na década de 1980, deixaram de atender o mercado interno, e voltaram-se especialmente para atender o mercado americano; (b) na década de 1990, por volta de 1995, o único agente da Paquetá levou os seus pedidos para serem produzidos na China; (c) em 1995, investimento na marca própria Dumond; (d) em 1997, abertura da primeira unidade de manufatura na região nordeste.

No Quadro 31, a seguir, apresenta-se a trajetória do Grupo Paquetá de modo crescente e detalhado, desde a fundação até os dias atuais, destacando as mudanças e os seus respectivos motivos, os impactos gerados, as estratégias tomadas, as ações praticadas e as competências a elas relacionadas.

Analisando o Quadro 31, percebe-se a complexidade das situações vivenciadas pelo Grupo em relação às estratégias e às ações desenvolvidas ao longo da sua trajetória. Ainda, vê-se que, na maioria das vezes, as mudanças foram ocasionadas por fatores externos da organização, ou seja, pelo ambiente em que está inserida. Para acompanhar essas mudanças, faz-se necessário promover mudanças internas para manter-se competitiva no mercado. Desse

modo, com a dinâmica do ambiente, a organização precisa ter competências que são consolidadas a partir da articulação com as suas estratégias. Portanto, vê-se que estratégias e competências não são causa ou efeito, mas sim se complementam. Em outras palavras, para que uma mudança organizacional tenha resultados satisfatórios é preciso que a organização já tenha consolidado algumas competências e que, somadas com as estratégias estabelecidas, permitem novos direcionamentos num tempo curto.

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1945	Fundação de uma empresa de fabricação de calçados denominada Muller e Wagner.	Cansados de se incomodar em empresas calçadistas como funcionários, decidiram montar uma fábrica própria.	Atuação modesta, funcionando como uma sapataria, com uma pequena produção de calçados masculinos.	Estratégia emergente: produzir sapatos masculinos (período 1945-1948) para venda nas lojas de Porto Alegre.	Busca de empréstimo; Produção de cinco pares/dias e máquinas construídas artesanalmente.	Técnica. Pessoas. Empreendedorismo.
1946	Entrada de novos sócios – Valdemar Strassburger e Valdemar Weber.	Investimento de capital no negócio.	Ampliação da sociedade.	Estratégia emergente: captar mais dinheiro, pois a empresa estava num período financeiramente crítico.	Nova forma de administração para aumentar a produção por meio do desenvolvimento de produtos vendidos para o varejo de Porto Alegre.	Técnica. Pessoas. Estrutura e processos.
1949	Ingresso no segmento feminino com cabedal de couro.	Perceberam que o produto feminino tinha mais saída do que o masculino nas lojas, “a mulher compra mais sapatos do que o homem”.	Aumento do volume de produção. Aprender os processos do produto feminino que era mais delicado do que o masculino na época.	Estratégia emergente: investimentos em máquinas e equipamentos.	Contratação de pessoas.	Técnica. Aperfeiçoamento. Tecnologia e inovação. Estrutura e processos.
1951	Entrada de novo sócio – Arlindo Weber (filho de Valdemar Weber).	Investimento de capital no negócio.	Ampliação da sociedade.	Estratégia emergente: buscar alternativas de crescimento da empresa.	Aumento da capacidade produtiva.	Técnica. Pessoas. Estrutura e processos.
	Hugo Wagner deixa a sociedade.	Desentendimento com os sócios.	Substituição do sócio.		Busca de novo sócio.	
1953	Entrada de novo sócio – Avelino Zimmermann.	Investimento de capital no negócio.	Ampliação da sociedade.	Estratégia emergente: buscar pessoas de confiança para ajudar a administrar a empresa.	Divisão de tarefas.	Pessoas. Estrutura e processos.

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1956	Entrada de novo sócio – Alcido Weber (irmão do Arlindo Weber).	Investimento de capital no negócio.	Ampliação da sociedade.	Estratégia emergente: buscar pessoas de confiança para ajudar a administrar a empresa.	Divisão de tarefas.	Técnica. Pessoas. Estrutura e processos.
	Alteração da razão social para Paquetá Calçados Ltda.	Nome sugerido por Remi Strassburger (fundador do varejo).	Aceitado por todos os dirigentes da empresa.	Formalizar a nova razão social.	Legalização junto aos órgãos públicos.	
1958	A montagem do sapato até 1958 ocorria de modo manual, a partir disso começou a ser através de cavaletes. Os cavaletes permaneceram de 1958 até 1966.	Era possível produzir até 50 pares num cavalete. O montador trabalhava e recebia por quantidade de peças.	Facilidade de manuseio, o operador levava o cavalete para montar o sapato em casa.	Estratégia emergente: ampliar o número de pares produzidos para o mercado interno.	Alteração do processo produtivo totalmente manual para montagem em cavaletes.	Técnica. Processo. Estrutura e processos.
	Ingresso no segmento infantil (Período 1958-1969).	Algumas lojas de Porto Alegre sugeriram aos dirigentes produtos infantis para abastecer as lojas.	Reduziu-se a produção de calçados femininos para produzirem-se mais calçados infantis.  Quando pararam a produção do infantil todas as máquinas foram vendidas para Ortopé Calçados.	Estratégia emergente: atender o mercado interno local.	Continuou o mesmo processo de produção.	

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1959	Famílias Weber, Muller, Strassburger e Zimmermann estão no comando da empresa.	Aumentar o quadro de acionistas.	Questão de confiança.	Estratégia deliberada: delegação das áreas da empresa: administração da fábrica para o Weber; vendas para o Strassburger; contábil e financeira para o Zimmermann.	Contribuir na administração do negócio.	Pessoas. Estrutura e processos.
1960	Compra de uma área de terra e construção de um prédio amplo onde atualmente encontra-se todo complexo da unidade da matriz de manufatura.	Aumento da produção com o desenvolvimento de novos produtos para o mercado interno.	Contratação de mais funcionários.	Estratégia deliberada: ampliação da capacidade produtiva.	Compra de máquinas e equipamentos e montagem de departamentos.	Técnica. Pessoas. Estrutura e processos.
1964	Ingresso no negócio de varejo – Inauguração da primeira loja de calçados em Novo Hamburgo – RS, às margens da BR116.	Desenvolvimento do Vale do Sinos.	Início do processo de verticalização – fabricar e vender o próprio produto.	Estratégia deliberada: diversificação dos negócios.	Remy Strassburger, filho de Valdemar Strassburger é contratado para administrar este novo negócio.	Estrutura e processos. Pessoas.
1967	Introdução de trilhos de produção no negócio de manufatura.	Contratação de um engenheiro mecânico que auxiliou o processo de implantação deste novo modelo.	Os trilhos permaneceram de 1967 até 1971. Não dava giro de formas.	Estratégia deliberada: início da produção empurrada, ou seja, os trilhos davam velocidade na produção.	Nova configuração do sistema produtivo.	Estrutura e processos. Pessoas.

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1969	Ingresso no mercado externo.	Atuação neste mercado através do agente Topázio, participando apenas com a capacidade de produção. Este agente surgiu através de uma divisão de sociedade, como a Topázio não tinha capital para se auto-sustentar, e os presidentes da Paquetá, da Schmidt Irmãos e Reichert, sustentaram o agente durante três meses.	Aumento do volume de produção e da capacidade produtiva.  A Topázio abasteceu as três empresas com tipos de produtos diferentes, a Paquetá recebia os pedidos em couro; o Schmidt Irmãos, os pedidos de pelica; e o Reichert, os pedidos em vegetais.	Estratégia emergente: a marca, o <i>marketing</i> , a fixação de preços e a comercialização final dos calçados junto aos consumidores eram feitas pelos importadores. A produção pela manufatura da Paquetá.	Aumento da capacidade produtiva.	Estrutura e processo. Pessoas.
1972	Adalberto Leist, genro de Arlindo weber passa atuar como Gerente Industrial.	Gerenciou durante um tempo um posto de gasolina para mostrar capacidade de administração.	Adquirir conhecimentos.	Estratégia deliberada: gerenciamento da produção.	Testar a capacidade de administração de novos sócios através de pré-testagem, sugestão de Arlindo Weber.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
	Introdução de esteiras de produção no negócio de manufatura. Permanece até hoje e se classificam em esteiras contínuas e/ou semi-contínuas.	Volume mínimo de produção 800 pares por esteira para atender o volume de produção que estava aumentando devido às exportações.	Aumento da capacidade produtiva.	Estratégia deliberada: introduzir um sistema de trabalho que permita ampliar a capacidade de produção.	Compra de máquinas e equipamentos e ampliação do quadro de pessoal.	

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1977	Processo de expansão através da construção de uma unidade produtiva no município de Guaporé (RS).	Atender o volume crescente de pedidos.	Aumento da capacidade produtiva e expansão da empresa.	Estratégia deliberada: buscar uma mão-de-obra com custos inferiores e evitar a rotatividade, pois no Vale do Sinos havia muitas empresas e alta rotatividade.	Estruturação de uma nova empresa.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
1978	Ingresso no negócio agropecuário – compra de fazendas no Estado do Mato Grosso do Sul para criação de gado de corte.	O investimento neste negócio é para formar uma “caderneta de poupança” para a empresa.	Diversificação de negócios.	Estratégia deliberada: buscar segurança se acontecesse uma crise no setor, desta forma teriam outra fonte de renda.	Contratação de um engenheiro agrônomo.	Estrutura e processos. Pessoas.
	Saída de Avelino Zimmermann – diretor financeiro da sociedade.					
	Romeu Klein e Clóvis Kautzmann passaram a atuar como diretores contábil e administrativo respectivamente.	Crescimento da empresa.	Confiança, pois já trabalhavam 20 anos na empresa.	Estratégia deliberada: buscar pessoas capacitadas para gerenciar controles e buscar resultados.	Contribuir na administração da empresa.	

Anos	Mudanças	Motivos	Impactos	Estratégias	Ações	Elementos da Competência
1979	Enio Schein assume a diretoria financeira e junto com Clóvis e Romeu integram a sociedade da Paquetá.	Crescimento da manufatura.	Questão de confiança.	Estratégia deliberada: colocar pessoas de confiança num cargo considerado importante pela empresa (financeiro).	Apoiar na administração da empresa.	Pessoas. Estrutura e processos.
	Criação de <i>holdings</i> familiares.	Tratar os aspectos sucessórios de forma mais profissional ao invés de apenas ser através de indicações.	Aceitação positiva entre alguns sócios, e negativas para outros.	Estratégia deliberada: evitar trabalhar apenas através da indicação de nomes de pessoas para compor a sociedade.	Criar <i>holdings</i> .	
Década 1980	Expansão da área industrial devido ao <i>boom</i> da exportação, deixou de atender o mercado interno e se voltaram 100% para mercado externo – EUA.	Mercado veio ao encontro da empresa. Equilíbrio entre o interesse do mercado e o que a empresa oferecia Produzir 100% para o mercado americano era mais interessante devido ao maior volume de produção e pela forma de pagamento, mesmo sendo através de agentes.	A exportação favoreceu o crescimento da empresa.	Estratégia deliberada: realizar as exportações através de um agente externo.	Investimento em máquinas e equipamentos; em processos e contratação de pessoas.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
1983	Processo de expansão através da construção de uma unidade produtiva no município de Teutônia (RS), e em São José do Hortêncio (RS).	Atender o volume crescente de pedidos.	Aumento da capacidade produtiva e expansão da empresa.	Estratégia deliberada: buscar uma mão-de-obra com custos inferiores e evitar a rotatividade, pois no Vale do Sinos havia muitas empresas e alta rotatividade.	Estruturação de uma nova empresa.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
1985	Entrada do Lioveral Backer – genro de Arlindo Muller no negócio do varejo.	Expressivo crescimento do braço do varejo no Grupo Paquetá.	Questão de confiança.	Estratégia deliberada: buscar uma pessoa de confiança ligada ao sócio-fundador Arlindo Muller.	Contribuir para o negócio.	Estrutura e processos. Pessoas.

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1988	Compra do curtume Finilux para o processo de beneficiamento de couros.	Diversificação dos negócios.	Verticalização.	Estratégia deliberada: crescimento da empresa e produção do próprio couro.	Abastecimento da própria manufatura.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
	Introdução do sistema CAD/CAM na área de modelagem do negócio de manufatura.	Passar da prática artística manual para prática informatizada através do uso do CAD/CAM. Junção da área artística e técnica.	Maior rapidez, pois no modo manual leva-se em torno de 2 a 3 meses para aprovação de um modelo. Pelo modo informatizado a aprovação pode ocorrer em até uma semana.	Estratégia deliberada: acelerar o processo de desenvolvimento de produtos na modelagem.	Mostrar para o cliente que as amostras poderiam ser entregues em menor tempo.	

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1989	Os filhos de Alcido Weber, Adalberto e Lademir Weber assumem respectivamente as áreas: industrial e desenvolvimento de produtos. Adalberto Leist assume a área comercial da exportação. Jorge Strassburger assume o lugar do pai Remy Strassburger no varejo, passando a atuar ao lado do Lioveral.	Crescimento da manufatura e do varejo.	Questão de confiança.	Estratégia deliberada: divisão de responsabilidades.	Contribuir para o negócio.	Estrutura e processos. Pessoas.
	Ingresso do Tobias Leist, neto de Arlindo Weber, com 17 anos.	Estágio em todas as áreas para conhecer os negócios.	Maior aprendizagem.	Estratégia deliberada: preparar dentro da ideologia do Diretor Presidente.	Busca de conhecimentos.	

Anos	Mudanças	Motivos	Impactos	Estratégias	Ações	Elementos da Competência
Década 1990	<p>Entrada da China no mercado econômico mundial.</p> <p>Atuação através de um único cliente (<i>Nine West Group</i>) com maior volume e teve-se que buscar outros clientes com pedidos menores.</p>	<p>O <i>Nine West Group</i> começou a levar lentamente os pedidos para China produzir ao invés da Paquetá. O mesmo cliente que trouxe pedidos que eram produzidos na Europa para o Brasil, leva os pedidos do Brasil para China.</p>	<p>Desequilíbrio na relação que havia entre a empresa e o mercado.</p> <p>Repensar o <i>layout</i> estruturado para volumes maiores.</p> <p>A localização geográfica, pois os preços ficaram mais apertados e diminuiu a margem.</p> <p>Abertura de um novo mercado de manufatura competidor (China).</p>	<p>Estratégia emergente: procurar rapidamente alternativas de fazer novos negócios e de buscar novos clientes.</p>	<p>Buscar alternativas para voltar a ter uma situação de equilíbrio no mercado.</p> <p>Transformar as esteiras em grupos de trabalho devido as trocas constantes de linhas de produção.</p>	Gestão.
1990	<p>Todas as esteiras na matriz foram transformadas em grupos de trabalho.</p>	<p>Cópia dos modelos japoneses e a onda do setor.</p>	<p>As pessoas não estavam preparadas para polivalência. O grupo piloto não foi suficientemente testado. A empresa perdeu em produtividade.</p>	<p>Estratégia deliberada: montar grupos de trabalho ao invés da produção em esteiras com base no modelo japonês.</p>	<p>Reestruturar a empresa.</p> <p>Transformar os grupos em esteiras.</p> <p>Criação de um grupo gerencial multidisciplinar.</p>	Estrutura e processos. Pessoas.

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1991	Adalberto Leist assume a presidência do Grupo.	Ocorreu um acidente automobilístico em 25/06/1991, que provocou o falecimento de Arlindo Weber, personalidade que até então vinha tomando a frente dos negócios da empresa e reconhecido pelo seu empreendedorismo.	Fato inesperado causou desconforto e gerou uma nova rodada sucessória.	Estratégia emergente: promover para Presidente a pessoa com maior competência para assumir o cargo no momento.	Corpo de acionistas se reúne e decide pela posse de Adalberto Leist como Diretor Presidente.	Pessoas. Estrutura e processos.
1994	O varejo Paquetá compra a rede de lojas Gaston e Gastonzinho.	Ampliação do número de lojas e atuação em nichos específicos.	Grande salto no crescimento do varejo, a Paquetá tinha 27 lojas e adquiriu mais 24 da Gaston, totalizando 51 lojas próprias.	Estratégia emergente e deliberada.	Após aquisição, verificado processo das lojas de atendimento, estocagem etc.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
	Mudança da postura interna com o mercado. A empresa era muito fechada para o mercado. Passou a se abrir para o mercado. Consolidação da relação com o mercado com mais clientes, com pedidos menores.	Busca de novos clientes. Manter a mesma escala de produção de 50 mil pares dia.	Implementação de projetos de mudança interna.	Estratégia deliberada. Implantação de um Comitê da Qualidade e aperfeiçoamento do corpo gerencial.	Visitas em empresas de outros setores e calçadista para buscar melhorias internas.	

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
1995	Recomeço modesto no mercado interno com a marca Dumond.	Instabilidade da exportação de marca de terceiros.	Dificuldades de voltar novamente para o mercado interno devido a cultura de exportação de marca de terceiros.	Estratégia deliberada: buscar uma marca própria para se ter alternativa de mercado e não ficar totalmente dependente da produção de marca de terceiros.	Recomeçar o desenvolvimento, produção e comercialização de calçados femininos para o Brasil e América Latina, com as marcas próprias Dumond (evoluiu) e Perchet (não evoluiu).	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
	Produção de sapato barato marca Perchet (cabedal sintético, período de 1995-2000).	Entrada em outro segmento de público.	Não deu certo, pois a Paquetá não tem competência para produção de sapato com baixo valor agregado.	Estratégia deliberada e emergente: buscar uma marca própria, como a Perchet não trouxe resultados, pararam de investir.	Concentrou-se somente na Dumond.	
Final de 1995 e início de 1996	A Paquetá incorpora a Ebane Calçados, da qual era sócia.	Ampliação da estrutura física.	Ampliação da capacidade produtiva.	Estratégia deliberada: tornar esta sociedade rentável.	Montagem da estrutura da marca própria Dumond.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
	Parceria com a marca italiana de artigos esportivos Diadora através do licenciamento da marca.	Produção dos artigos desta marca.	Aprendizagem sobre um novo tipo de produto.	Estratégia deliberada Diversificação de produto.	Desenvolver, produzir e comercializar os produtos desta marca para o Brasil, Argentina e Uruguai.	

Anos	Mudanças	Motivos	Impactos	Estratégias	Ações	Elementos da Competência
1997	Abertura unidade de manufatura no Ceará (Itapajé – 1997; Uruburetama – 1999; Pentecoste – 2004). Abertura unidade de manufatura na Bahia (Ipirá – 2003).	Convites dos governos locais. Primeiro convite veio do Ceará a depois da Bahia. Os dois governos ofereceram espaços físicos, instalações. O Ceará deu infra-estrutura básica, como: terreno, prédio, instalações, comunicações, acessos de área. Os municípios deram as pessoas e a Paquetá entrou com a tecnologia, o trabalho, e os pedidos. Três partes se uniram: tecnologia + pedidos = Paquetá, município com as pessoas, e o Estado com infra-estrutura.	Ampliação geográfica.	Estratégia deliberada: busca de incentivos fiscais e menores custos de produção para empresa obter um diferencial em relação a concorrência chinesa.	Investimentos em tecnologia, contratação de pessoas e o treinamento das mesmas, deslocamento de um grupo de pessoas da Unidade de Sapiranga.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos. Pessoas.
1998	Investimento em ações voltadas a qualidade e início de um programa de qualificação de fornecedores (FQA).	Preocupação com o ambiente de trabalho e a necessidade de padronizar os processos para aumentar o valor agregado.	Melhoria no ambiente e satisfação dos funcionários.	Estratégia deliberada: fortalecer o nome da Paquetá no mercado externo, mesmo já estando consolidado.	Desdobramento e implantação de programa voltado à qualidade.	Tecnologia e Inovação. Estrutura e processo. Pessoas.
	Processo de expansão através da construção de uma unidade produtiva no município de Novo Hamburgo (RS).	Ingresso no segmento esportivo.	Montagem de uma estrutura.	Estratégia deliberada: Diversificação de negócios.	Investimentos em tecnologias e busca de <i>know-how</i> .	

Anos	Mudanças	Motivos	Impactos	Estratégias	Ações	Elementos da Competência
1999	Investimento na marca Dumond e início das exportações da marca própria através da participação de feiras.	Crescimento da China e incertezas quanto a exportação de marca de terceiros.	Constituição de uma nova equipe de trabalho, pois a manufatura de marca de terceiros estava envolvida na cultura de somente produzir.	Estratégia deliberada: aproveitar o <i>know-how</i> da exportação e exportar a marca própria.	Formação de uma equipe voltada para esta marca.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processo. Pessoas.
	Estudo sobre a estrutura e denominação das diretorias: (a) Diretor Presidente; (b) Diretor Administrativo; (c) Diretor Financeiro e de Relações com o Mercado; (d) Diretor Contábil/Fiscal; (e) Diretor Comercial com foco no varejo; (f) Diretoria Adjunta de Infra-Estrutura; (g) Diretoria Adjunta Industrial; (h) Diretoria Adjunta de Desenvolvimento.	Nova configuração da estrutura a partir do planejamento estratégico.	Definição do alinhamento estratégico.	Direção estabelece a Missão (por que existem), Visão (onde querem chegar), Valores (no que acreditam), e Política da Qualidade (como fazer qualidade) da empresa.	Divulgação das definições para todas as unidades da empresa com objetivo de que todos conheçam, e identifiquem as suas contribuições.	

Anos	Mudanças	Motivos	Impactos	Estratégias	Ações	Elementos da Competência
2000	Projeto de franquias no varejo.	Contribuir para o crescimento sistemático da rede.	Processo tenso para o condutor desta mudança.	Estratégia deliberada: investimento menor, mas mantendo o nome Paquetá.	Avaliar as franquias.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processo. Pessoas.
	Troca do quadro gerencial antigo da empresa. Média idade atual entre 32 a 40 anos. Profissionais não ligados às famílias dos acionistas, iniciando um processo de profissionalização da gestão da empresa.	As pessoas antigas não entendiam as mudanças que a empresa deveria passar para se tornar mais competitiva, a empresa precisava se abrir para o mercado.	Melhoria nos resultados e gerou diferença na empresa, mentes mais abertas para mudanças.	Estratégia emergente e deliberada: trocar o quadro gerencial antigo por pessoas mais abertas e capacitadas.	Substituição do quadro gerencial antigo e investimento em capacitação do novo quadro.	
	Perfil dos funcionários ao invés de somente “sapateiro”, funcionários multifuncionais.	A maior parte das empresas prefere um funcionário multifuncional a especialista.	Algumas pessoas tiveram resistência em mudar para aprender novas atividades.	Estratégia emergente e deliberada: não contratar pessoas somente para uma função, mas que possam realizar várias atividades.	Treinamentos para os trabalhadores compreenderem a importância de aprender mais tarefas.	
	Criação de uma estrutura comercial no negócio de manufatura.	Captar novos clientes, preferencialmente, sem o intermediário, <i>tradings</i> .	Substituição de quase 90% dos agentes intermediários através de negociações diretas com o cliente.	Estratégia emergente e deliberada: buscar alternativas para se manter competitivo no mercado.	Viagens internacionais e rede de relacionamento.	

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
2001	Início da exportação da manufatura sem intermediário.	Através da marca americana <i>Hot on Time</i> , formou uma parceria com Paquetá e foi montado um escritório comercial da marca na cidade de Novo Hamburgo (RS). Buscou-se trabalhar sem agentes devido as dificuldades que surgiram através do agente Topázio, que estava indo para China.	Começou em 2001 com cinco linhas de produção e em 2006 está com 100 linhas de produção.	Estratégia deliberada: evitar pagar comissões para os agentes e ter margem de negociação.	Busca de novos clientes.	Tecnologia e inovação. Pessoas. Estrutura e processos.
	Sistema para medir a margem real do produto, se produzir modelo x será rentável para empresa.	O Diretor presidente ia nas companhias olhava os modelos (olhômetro) e dizia isso dá pra produzir, já este não dá.	Muitos modelos que ele dizia que dava para produzir não eram rentáveis.	É possível pegar um sapato e ver o preço que o cliente quer pagar e ver a margem positiva ou negativa. A partir disso estuda-se o que pode ser feito para melhor a margem de ganho.	Assessoria Molter Trabalho de gestão e controladoria de cada unidade de negócio. A assessoria introduziu o projeto e passaram a controlar os resultados por marcas, por unidades de negócio.	

Anos	Mudanças	Motivos	Impactos	Estratégias	Ações	Elementos da Competência
2002	Internacionalização da marca Dumond e ingresso no segmento do varejo.	Oportunidade de mercado através da Paquetá que é reconhecida internacionalmente.	Boa aceitação do mercado, em 2005 as exportações representaram 60% dos pares produzidos.	Estratégia deliberada: desenvolver competências intermediárias/funcionais.	Visitas em feiras internacionais, prospecção de clientes, investimentos em <i>marketing</i> , P&D e <i>design</i> .	Tecnologia e inovação. Pessoas. Estrutura e processos.
	Clientes mais antigos (diretor presidente) e busca de clientes novos (Diretor Industrial) 70% da área comercial. Muitas propostas recebidas através de e-mail dos clientes.	Nova configuração através de exportações sem intermediários.	Maior rentabilidade.	Estratégia deliberada: buscar maior independência em negociação com clientes.	Visitas em feiras internacionais e abertura da empresa para o mercado.	
	Produção da marca Adidas.	A Adidas estava procurando empresas no Brasil.	Aumento no volume de pares produzidos do segmento esportivo.	Estratégia deliberada: ter mais uma marca esportiva e aprender a tecnologia ligada a este segmento.	Aumento da capacidade produtiva do segmento esportivo.	Tecnologia e inovação. Pessoas. Estrutura e processos.
	Ingressa no negócio de administração de cartões de crédito.	Aproveitamento de recursos internos.	Montar um plano de ação.	Estratégia deliberada: Diversificação de negócios.	Montar uma nova estrutura.	

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
2003	Atuação através de um planejamento estratégico formalizado e estruturado. Horizonte de tempo é de 5 anos, sendo que a cada ano é feita a revisão do conteúdo e das metas.	Atuação através de um plano formalizado com diretrizes e indicadores.	Planejamento estratégico segmentado por negócios e dentro de cada unidade de negócio, plano de expansão e marketing de cada mercado.	Estratégia deliberada: assegurar de forma precisa os resultados por unidade de negócios.	Contratação de uma empresa de consultoria para facilitar.	Gestão.
2004	Ingresso do filho do Lioveral Backer no negócio do varejo.	Crescimento do varejo e questão de confiança.	Apoio ao varejo.	Estratégia deliberada: apoiar o crescimento do varejo Paquetá.	Inserção no negócio para conhecimento do mesmo.	Tecnologia e inovação. Estrutura e processos.
	Lançamento no mercado de varejo da marca <i>Walk Run</i> Loja especializada em tênis das melhores marcas nacionais e internacionais.	Neutralizar um concorrente da Paquetá Esportes.	Conseguiram eliminar o concorrente e cresceu o número de lojas <i>Walk Run</i> .	Estratégia emergente: montar uma loja de esportes que neutralize a ameaça de um concorrente.	Montar uma nova estrutura e processos, contratação de pessoal.	Pessoas.

	Reestruturação da área de Recursos Humanos do negócio de manufatura.	Influências externas, principalmente de consultores da área estratégica que orientaram que era preciso suporte das pessoas.	O RH começou no mesmo espaço físico ocupado pelo DP. Na metade de 2005, foram separadas em duas áreas e em duas salas. O RH integrou a área de qualidade, junto com os Seis Sigmas e grupos participativos.	Estratégia deliberada: obter uma forte estrutura de apoio de RH através da disseminação da cultura e das políticas da empresa.	Definição do foco da área de RH e montagem da estrutura e de seus respectivos processos.	
	Controle orçamentário por cada negócio do Grupo Paquetá.	Verificar a sustentabilidade dos negócios.	Cada negócio presta contas, e cada marca tem uma contabilidade própria. Todos os departamentos de cada negócio fazem orçamento e prestam contas dos resultados anualmente.	Estratégia deliberada: planejar, executar e buscar resultados.	Treinamento para os gerentes utilizarem esta forma de gestão.	

Anos	Mudanças	Motivos	Impactos	Estratégias	Ações	Elementos da Competência
2005	Varejo Paquetá adquiriu 32 lojas da rede Esposende situada na região nordeste do Brasil.	Bom relacionamento com o dono da rede de nacionalidade portuguesa, que ofereceu a rede para Paquetá, pois estava retornando para Portugal.	Passou a ser a maior rede de lojas no Brasil, com cerca de 130 lojas, próprias ou franqueadas.  A rede Esposende possui mais de 50% de participação no mercado na região nordeste.	Estratégia deliberada, aquisição de uma grande rede de lojas, a negociação foi feita durante quase um ano.	Aculturação do funcionamento da nova rede, avaliação dos funcionários e de todo processo interno de funcionamento e atendimento ao cliente.	Pessoas. Estrutura e processo. Tecnologia e inovação.
	A Dumond torna-se uma empresa do Grupo Paquetá com razão social independente.	Constituição de uma administração própria.	Melhoria dos resultados.	Estratégia deliberada e busca de crescimento.	Captação de novos clientes, investimentos em P&D e <i>design</i> .	
	Instituído o negócio empreendimentos imobiliários.	Ampliação dos negócios através do aproveitamento de competências internas da empresa.	Formalização de um negócio informal.	Estratégia deliberada e de diversificação de negócios.	Desenvolvimento de projetos e de todo mobiliário do Grupo, administração dos prédios próprios e alugados e administração de loteamentos.	

<b>Anos</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Motivos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>	<b>Elementos da Competência</b>
2006	Abertura de uma unidade de manufatura na Argentina para segmento esportivo Diadora e Adidas.	40% do volume de tênis produzido na Paquetá são destinados para Argentina. Também devido às barreiras de entrada.	Redução do custo de transporte e dos riscos de barreiras na entrada.	Estratégia deliberada. Produzir em 2006 cerca de 30 mil pares/mês e perspectiva de produção de 150 a 200 mil pares/mês nos próximos anos.	Deslocamento de um gerente do segmento esportivo para montagem da estrutura necessária no local e para dar início aos treinamentos de pessoas.	Estrutura e processo. Tecnologia e inovação. Pessoas.
	Certificação ISO 9001 na unidade de manufatura em Sapiranga (RS).	Padronização de processos, indicadores de gestão, agregação de valor ao produto.	Benefícios para os processos e melhor gerenciamento das atividades.	Estratégia deliberada. Captar mais pedidos de marca de terceiros além de padronizar a gestão dos processos.	Mapeamento das necessidades e desdobramento das mesmas em ações para certificação.	

**Quadro 31 - Detalhes das mudanças e os seus respectivos motivos, impactos, as estratégias tomadas e ações praticadas, e os elementos da competência relacionados.**

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6.2 Planejamento estratégico do Grupo Paquetá

A implementação das estratégias geralmente envolve mudanças promovidas principalmente pelo ambiente externo. Nesse contexto, as estratégias podem assumir um caráter deliberado ou emergente.

Em 1999, como parte do processo de reestruturação corporativa, são definidos: a Visão de Futuro, Missão, Valores e Política da Qualidade do Grupo Paquetá, conforme segue:

- **Visão de Futuro**<sup>61</sup>: Ter uma marca com posicionamento no mundo até 2010.
- **Missão**<sup>62</sup>: Proporcionar conforto e prazer às pessoas que querem andar na moda, sendo uma empresa forte, ética e dinâmica, com resultados para seus sócios, funcionários e comunidade.
- **Valores**<sup>63</sup>: Ética, trabalho, dinamismo, honestidade, preocupação com a comunidade, humildade nas relações pessoais.
- **Política de Qualidade**: Desenvolver, produzir e comercializar produtos de vestuário, conforme as necessidades do cliente, baseado na melhoria contínua, na qualificação e satisfação das pessoas, em condições adequadas de trabalho com competitividade e lucratividade.

No ano de 2003, o Grupo começou a desenvolver um Planejamento Estratégico (PE) formalizado e estruturado, cuja implantação iniciou em 2004. Segundo o Supervisor de Desenvolvimento Humano, “antes de 2003 o planejamento existia, mas era informal. Para isso contratou-se uma empresa de consultoria para apoio na elaboração do PE”. Apresentam-se a seguir, algumas definições de como está estruturado o planejamento estratégico do Grupo:

- Como o Grupo Paquetá possui atuações distintas no mercado, o PE é segmentado por negócio e, dentro de cada unidade de negócio, existe o plano de expansão e *marketing* de cada mercado. O direcionamento estratégico da

---

<sup>61</sup> Visão refere-se ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que ela deseja ser em um futuro próximo (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

<sup>62</sup> Missão é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

<sup>63</sup> Valores da empresa representam o conjunto dos seus princípios e crenças fundamentais, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2006).

empresa está fundamentado em informações de mercado, concorrência, histórico do desempenho (tanto financeiro como *performance* em relação aos objetivos em curso). O horizonte de tempo considerado para o PE é de cinco anos, e, a cada ano, é feita a revisão do conteúdo e das metas.

- A concepção do PE inicia-se pelo corporativo, usualmente em setembro de cada ano, no qual participam a presidência e a diretoria para definir as premissas estratégicas, um cenário corporativo e uma meta financeira de retorno para os acionistas sobre o capital aplicado. Este conteúdo passa a ser a base das discussões para a revisão do planejamento existente, e é transmitido para as unidades a partir de outubro de cada ano.
- Nas unidades, participam os gestores das unidades de negócios e seus gerentes, junto com os representantes da controladoria financeira e estratégica do grupo, que tem até a metade de dezembro como prazo para o desenvolvimento do planejamento das unidades. O ciclo fecha-se com a validação do PE pela diretoria corporativa, formalizando o compromisso de desempenho para o ano seguinte.
- As estratégias, então, são comunicadas através da construção do mapa estratégico, realizado de forma participativa com os gestores das unidades de negócios e seus gerentes, fundamentado pela metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). A periodicidade de análise crítica, a partir de então, é mensal, com a participação da controladoria, da presidência e de representantes da diretoria. Nesse momento, é avaliado o desempenho da unidade através do mapa estratégico. Existe, ainda, uma prestação de contas quadrimestral, do gestor da unidade mais um assistente direto, perante toda a diretoria corporativa, para verificar o desempenho em relação ao compromisso firmado para o ano. Em todos esses momentos são apresentadas as justificativas e os planos de ação para assegurar os resultados ou corrigir distorções verificadas.

A partir da análise do planejamento estratégico do Grupo Paquetá e, somadas as considerações dos Diretores e Gerentes Corporativos, percebe-se que o direcionamento estratégico da empresa está sedimentado em quatro focos distintos:

- Manter e buscar novos mercados e clientes para a produção de calçados de exportação, com marca de terceiros, gerando volume para a estrutura física

que a empresa dispõe. Esse é um negócio que a empresa domina há mais de 30 anos e, por ser a marca “Paquetá” reconhecida no varejo internacional como produtora de calçados, existe aí um importante mercado a ser explorado, principalmente, sem a intermediação de agentes de exportação. Para isso, a empresa vem estruturando e capacitando uma estrutura comercial direcionada a esse propósito.

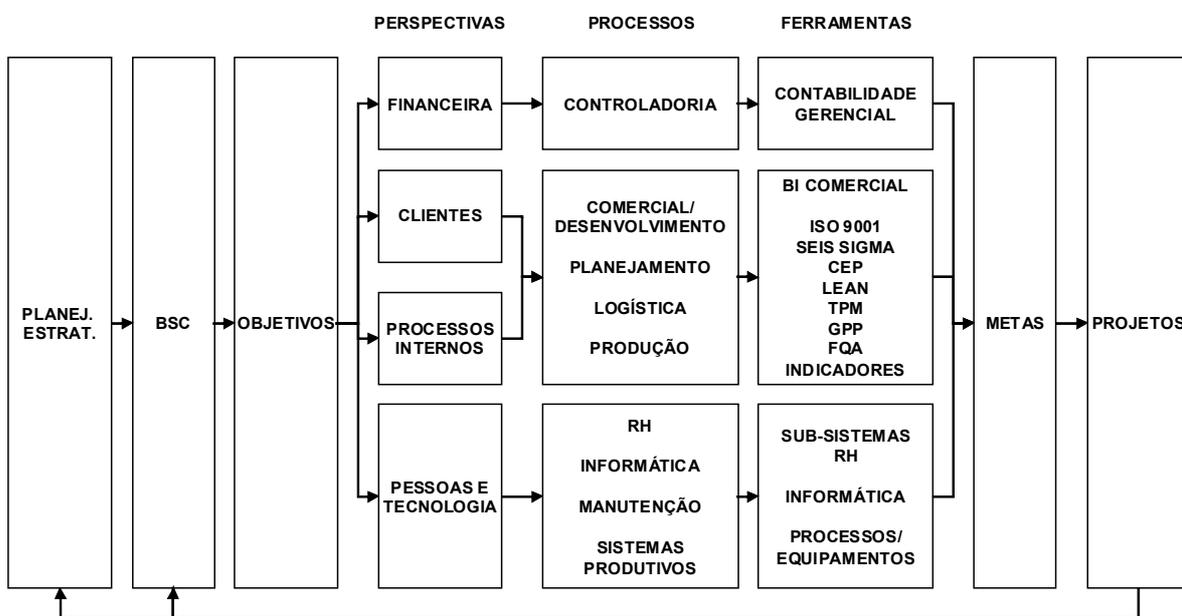
- Fortalecer a atuação da marca própria Dumond no mercado interno e na exportação de produtos com marca própria, visando ao atingimento da sua visão de futuro para o ano de 2010. A Dumond obteve reconhecimento no Brasil e, nos últimos anos, como marca de atualidade (moda) e inovação (*design*), para um público seletivo e que exige exclusividade. Isso tem permitido a discussão consistente sobre as possibilidades de expansão desse negócio.
- Expandir o negócio varejista, buscando ampliar sua participação nos segmentos de varejo em que atua.
- Buscar novos mercados e clientes para atuação do negócio de curtume, isto é, não atender exclusivamente a manufatura da Paquetá, especializar-se em produtos de maior valor agregado.

Os negócios de cartão crédito e empreendimentos imobiliários, por serem recentes, possuem como ação atual a auto-sustentação até o momento da nova revisão do planejamento estratégico. O negócio agropecuário tem como meta buscar novos projetos para serem desenvolvidos na sua área instalada. Esses projetos estão sendo formulados.

O Supervisor de Desenvolvimento Humano destaca que pouco será necessário investir na estrutura física da empresa para que essas estratégias sejam alcançadas, pois a estrutura física já está consolidada. Por outro lado, melhorar os processos das áreas de apoio, como recursos humanos, *marketing*, e qualificar as pessoas da empresa serão tarefas essenciais para o “sucesso” de tais objetivos.

Na Figura 12, apresenta-se a síntese do sistema integrado de Gestão da Paquetá, conforme comentado anteriormente.

## Sistema Integrado de Gestão Paquetá



**Figura 12 - Sistema Integrado de Gestão Paquetá**  
 Fonte: PAQUETÁ, 2006.

A Figura 12 mostra como está integrado o sistema de gestão do Grupo Paquetá. A partir do **planejamento estratégico**, baseado no **BSC**, indicam-se os **objetivos** do Grupo, direcionando as **perspectivas** relacionadas às prioridades do contexto, que são: financeira, clientes, processos internos, pessoas e tecnologias. A partir dessas definições, mostra os **processos** a serem seguidos para o desenvolvimento de cada perspectiva, isto é, a perspectiva financeira é consolidada através do processo de controladoria; as perspectivas relacionadas aos clientes e aos processos internos são consolidadas através dos processos: comercial/desenvolvimento, planejamento, logística e produção. Já a perspectiva relacionada às pessoas e a tecnologia são consolidadas através das ações de recursos humanos, informática, manutenção e sistemas produtivos. Ainda, indica as **ferramentas** que devem ser utilizadas para controlar os processos desenvolvidos nas perspectivas, tais como: contabilidade gerencial, *business inteligent* (BI) comercial – sistema de controladoria, ISO 9001, seis sigma, Controle Estatístico de Processos (CEP), sistema enxuto de produção focado em melhoria de processo e redução de tempo (LEAN), manutenção produtiva total (TPM), Grupos Participativos Paquetá (GPP), Fornecedores Qualidade Assegurada (FQA), Sistema de Informações Gerenciais Aplicadas (SIGA), subsistemas de recursos humanos, informática,

processos e equipamentos. Com isso, geram as metas a serem alcançadas, e estabelecem projetos para a sustentação de todo o sistema.

Percebe-se que, a partir de 1999, o Grupo Paquetá formalizou suas estratégias organizacionais através do planejamento estratégico, assumindo um caráter deliberado através do sistema integrado de gestão Paquetá. Em outras palavras, assume um padrão de ação que admite como pressuposto um comportamento pretendido, devidos às intenções precisas, estabelecidas previamente pela direção do Grupo e que são revistas anualmente e adaptadas conforme as interferências causadas pelo ambiente externo. Mas, de acordo com o dinamismo do mercado, são adotadas estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e WATERS (1985); MINTZBERG e MCHUGH (1985); OSBORN (1998); MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000); MARIOTTO (2003). Portanto, as estratégias deliberadas e emergentes, tomadas juntamente pelo Grupo Paquetá, representam uma adaptação entre o ambiente dinâmico e o ambiente estável, assim o Grupo vai se ajustando continuamente ao ambiente no qual está inserido (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Importante salientar, que, antes de instituir o planejamento estratégico formalizado, o Grupo já adotava estratégias deliberadas e emergentes de modo informal. Mas, a nova configuração num sistema integrado de gestão permite melhor visualização de onde se está e aonde se pretende chegar para aumentar a rentabilidade.

### ***6.3 Posicionamento e vantagem competitiva do Grupo Paquetá***

O posicionamento competitivo dentro de um setor é que determina se uma empresa terá rentabilidade abaixo ou acima da média nesse setor, e repercute na vantagem competitiva se obtiver taxas maiores de rentabilidade do que as empresas rivais. Para isso, é importante estarem bem definidos o posicionamento e o escopo da organização (AAKER, 1984; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; FAIRBANKS e LINDSAY, 2000; HEXSEL e PAIVA, 2006; BESANKO, 2006).

Além da definição do posicionamento, é importante a escolha do escopo (PORTER, 1986), pois indica a decisão sobre a prioridade quanto a investimentos em produtos e mercados. Dessa forma, o escopo refere-se às fronteiras nas quais uma equipe ou uma empresa está trabalhando dentro de um projeto determinado e, mais importante, com o que

não está trabalhando. Nesse sentido, detalha-se o escopo dos negócios de manufatura do Grupo Paquetá: exportação de marcas de terceiros, *mix* de marcas de exportação; calçados esportivos; Dumond; e varejo, detalhados a seguir:

- ✓ **Escopo da Exportação de marca de terceiros (segmento feminino):** As atividades relacionadas ao escopo da exportação são conduzidas pelo departamento comercial da empresa, que tem como objetivo “Manter contatos com os clientes criando vínculos comerciais com o objetivo de manter os volumes atuais de produção e buscar novos mercados, a fim de assegurar o preenchimento da carteira de pedidos”.
- ✓ **Mix de marcas da exportação:** ANTONIO MELANI, Michelle D, GIANNI BINI, NORDSTRON, AEROSOLE, POLO.COM, Kate spade, GAP, HUGO BOSS, TORI BURCH, BCBGMAXAZRIA, ColeHaan, jessica simpson, Oscar de la Renta, ANNE KLEIN, Signature, entre outras.

O mercado principal da exportação de marca de terceiros ainda está focado nos Estados Unidos, representado por um universo de 150.000.000 de consumidoras das classes “E” até “A”. A participação da empresa nesse mercado está configurada conforme Quadro 32 a seguir:

Classe	Representação do Mercado Consumidor	Participação da Paquetá	Faixa de preço de venda na loja
“AA”	1% (1.500.000)	0% (0)	Acima de \$350
“A”	5% (7.500.000)	5% (375.000)	De \$199 a \$349
“B”	10% (15.000.000)	10% (1.500.000)	De \$129 a \$199
“C”	15% (22.500.000)	25% (5.625.000)	De \$89 a \$129
“D”	20% (30.000.000)	40% (12.000.000)	De \$69 a \$89
“E”	49% (73.500.000)	20% (14.700.000)	Até \$69

**Quadro 32 - Participação da Paquetá no mercado de exportação de marca de terceiros nos EUA**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

É importante destacar que o negócio de manufatura de marca de terceiros, até o ano 2001, estava concentrado nas classes “D” e “E”; a partir de então, estão buscando as classes “C”, “B” e “A”, conforme mostrado no Quadro 32. A perspectiva da Paquetá é atender somente as classes “AA”, “A” e “B” até o ano 2010. A estratégia para isso é busca de marcas consagradas no mundo da moda internacional, exemplo, Hugo Boss, Ralph Lauren e Oscar de la Renta, que já estão em produção. A marca Prada, considerada AA, está em negociação.

A presença de muitas das marcas citadas, no Brasil, concentram-se exclusivamente na Paquetá, por exemplo, J.Vincent, ToriBurch e Signature.

Em relação à exportação, pode-se destacar que há exemplos claros de escopos “restritos” e “amplos” ao mesmo tempo: restrito, porque ainda concentra-se no mercado americano; amplo, devido à quantidade de marcas produzidas pela empresa e ao público (classes) a que se destinam.

- ✓ **Escopo do Esportivo:** O escopo para o mercado de calçados esportivos está associado a determinados esportes, conforme os seguintes exemplos:
  - a. Futebol: Existem quatro categorias de produtos, uma para cada tipo de jogo.
    - i. Futebol de campo;
    - ii. Futebol *society*<sup>64</sup>;
    - iii. *Indoor*<sup>65</sup>;
    - iv. *Fustal*
  - b. *Running*: Existem duas categorias de produtos.
    - i. Uma para prática profissional ou para corredores que procuram produtos de alta tecnologia;
    - ii. Outra para quem utiliza os produtos somente para o dia-a-dia e caminhadas leves;
  - c. *Tennis*: Produtos específicos para a prática do esporte Tênis.
- ✓ **Escopo Dumond:** A unidade de negócio representada pela marca Dumond tem a seguinte configuração:
  - Tipo de produto: Calçados, bolsas e acessórios femininos.
  - Estratégia de venda/mercado: A venda é feita para clientes “multimarcas” de todo o Brasil e para mais de 50 países do mundo.
  - Lojas próprias: Desde 2004, a Dumond atua com suas lojas próprias. Hoje, são seis lojas, e a sétima loja abre no final do mês de novembro de 2006, no Rio de Janeiro.
  - O próximo passo na condução da estratégia do negócio é a abertura de franquias da marca.

---

<sup>64</sup> Futebol praticado em campo aberto com grama sintética.

<sup>65</sup> Futebol praticado em ginásio fechado com grama em sintética.

- Público alvo: Mulheres, classe A e B.

Da mesma forma, pode-se dizer, que se trata de uma mistura de escopos “restritos” e “amplos”: restrito, devido ao público que se destina; e amplo, devido à diversidade de clientes e mercados.

- ✓ **Escopo varejo:** o escopo é definido conforme as suas bandeiras (apresentadas no capítulo 5): Lojas Paquetá, Paquetá Esportes, Gaston, Walk Run e Esposende.

Portanto, apresenta um escopo amplo devido à diversidade de clientes e mercados e aos públicos que se destina.

Quanto à concorrência, no segmento feminino de exportação de marca de terceiros, destaca-se a China como o principal concorrente. Nesse ponto, os entrevistados destacaram as diferenças existentes entre o Brasil e China:

A China é o nosso principal concorrente na exportação, eu não vejo outro concorrente a não ser o chinês. A China tem mão-de-obra em abundância, quando um americano fala em comprar sapato, a primeira coisa que vem na cabeça dele é a China. Hoje o maior fluxo é todo na China. Cada vez mais a China está melhorando o seu produto, tem produtos com valor agregado e muito bem feitos. A diferença entre o Brasil e a China, é que ela procura cada vez mais fazer sapatos de volume e o Brasil está procurando em se aperfeiçoar em volumes menores, uma boa qualidade, um preço dentro dos limites. A Paquetá está conseguindo fazer isso, em pequenos volumes com valor agregado (Diretor Presidente).

A China é o principal concorrente. Eu penso que aqui no Brasil, não é possível considerar empresas locais como concorrentes, eu acho que a situação que está hoje em relação ao sapato mundial, eu diria que as empresas do Brasil não são concorrentes, vejo que os concorrentes estão em nível mundial e não local. Quando a Paquetá trabalhava somente para a Topázio, os concorrentes seriam na época o Reichert, Schmitt Irmãos, Reifer (Gerente Comercial de Desenvolvimento).

Em relação ao diferencial do Grupo Paquetá comparado à China, conforme destaca o Diretor de Infra-Estrutura, reforçando o depoimento do Diretor Presidente observado anteriormente, refere-se à qualidade entre outros:

É em relação a qualidade, em atendimento ao cliente, em agilidade, esses aspectos precisam ser observados. Além disso, hoje se está num ponto de equilíbrio, o *boom* da China na área de manufatura de calçados já passou. O principal é que o mercado internacional não se coloca em risco, isto é, ele não vai colocar tudo num único mercado, ele distribui a concentração (Diretor de Infra-Estrutura).

Os concorrentes da Dumond no mercado interno são a Schutz e a Arezzo; no mercado externo, possuem vários concorrentes, e cada país tem os seus. Já os concorrentes da marca

Diadora, segundo o Gerente do Esportivo, “encontra-se num nível intermediário entre a marca Nike e a marca Olympikus”.

No negócio de varejo, o principal concorrente é as Lojas Renner, mas o maior dos concorrentes, conforme o Diretor Comercial do Varejo, “é a informalidade, tem muitas pessoas vendendo sapatos em pavilhões, que surgem a todo instante”.

Portanto, o diferencial do Grupo Paquetá em relação aos seus concorrentes está:

Na nossa agilidade e flexibilidade, ou seja, é a capacidade de realizar, a velocidade de fazer as coisas acontecerem e a condição de investimentos. Ter crédito e dinheiro para investir é imprescindível, ela é voltada para o cliente e investe para que o cliente tenha uma boa estrutura. É uma coisa muito austera, e valoriza cada real conquistado, não é ser pão duro, mas ter austeridade (Relato do Supervisor de Desenvolvimento Humano).

No Quadro 33, apresenta-se o histórico de pares exportados por décadas a partir de 1970 pelo setor calçadista brasileiro, e também o total de pares exportados pela Paquetá no mesmo período.

Período	Setor Calçadista (Pares)	Paquetá (Pares)	% total exportado pela Paquetá em relação ao setor
1970-1979	253.000	23.760	9,39%
1980-1989	1.152.000	39.600	3,44%
1990-1999	1.497.000	52.800	3,53%
2000-2005	1.088.000	39.900	3,67%

**Quadro 33 - Exportação brasileira de calçados – histórico: 1970-2005**

Fonte: Adaptado pela autora e MDIC/SECEX/PAQUETÁ, 2006.

No Quadro 33, percebe-se que o Grupo Paquetá teve um crescimento acentuado no volume de pares exportados desde o seu ingresso no mercado externo na década de 1970. No período de 1970 a 1979, o total de pares exportados pela Paquetá representou 9,39% do total exportado pelo setor. Isso se justificativa porque, naquela época, as empresas do setor estavam começando a emergir. Já na década seguinte, houve uma proliferação de empresas. Pode-se dizer que a Paquetá, ao longo de sua trajetória, cresceu em relação ao número de pares exportados.

Já no Quadro 34, observa-se o volume de pares exportados pelo setor calçadista brasileiro e pela Paquetá para os dois principais destinos: Estados Unidos e Reino Unido, no período de janeiro a agosto de 2006.

<b>Países</b>	<b>Pares</b>	<b>Paquetá (Pares)</b>	<b>Paquetá (%)</b>
Estados Unidos	47.117.582	4.409.891	9,36%
Reino Unido	8.069.134	400.000	4,95%

**Quadro 34 - Exportação brasileira de calçados para os principais destinos – Janeiro a Agosto de 2006**

Fonte: Adaptado pela autora e MDIC/SECEX/PAQUETÁ, 2006.

Pelo número de empresas exportadoras de calçados brasileiras (1.264), pode-se dizer que a Paquetá atende uma fatia relevante do mercado americano. Com base no cálculo médio (divide-se o total de pares pelo número de empresas), o valor é de aproximadamente 37.500 mil pares por empresa. A Paquetá produziu nesse período 4.409.891 pares.

No Quadro 35 a seguir, aponta-se a concentração de empresas exportadoras brasileiras por faixa de embarque. A Paquetá concentra-se na faixa de mais de US\$ 50 milhões, ou seja, entre as seis primeiras empresas que representam 0,47% do setor calçadista brasileiro. A previsão para 2006 é de faturar aproximadamente US\$ 220 milhões de dólares com as exportações.

<b>Faixa de Embarque</b>	<b>N.º de Empresas</b>	<b>%</b>	<b>US\$ Milhões</b>	<b>%</b>
+ US\$ 50 milhões	6	0,47	434	22,87
25 a US\$ 50 milhões	12	0,95	411	21,67
10 a US\$ 25 milhões	28	2,22	407	21,45
5 a US\$ 10 milhões	30	2,37	220	11,59
1 a US\$ 5 milhões	119	9,41	304	16,02
De 0,1 a US\$ 1 milhão	301	23,81	106	5,56
Menos de US\$ 0,1 milhão	768	60,76	16	0,85
<b>Totais</b>	<b>1.264</b>	<b>100,00</b>	<b>1.899</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 35 - Concentração das empresas exportadoras de calçados em 2004**

Fonte: MDIC/SECEX, 2004.

Na Paquetá, o preço médio negociado do par de calçados femininos para exportação é de US\$ 20,85 para produção no RS, e de US\$ 16,00 para produção no Nordeste. A projeção para 2006 é exportar aproximadamente 6.600.000 pares. Em 2007, a projeção é exportar aproximadamente 7.500.000 pares, sendo que, desse total, 57% é produzido no CE, 3% na BA, e os demais 40% no RS.

Conforme relato do Sócio-Fundador do Varejo, em 2005, o Grupo Paquetá faturou aproximadamente um bilhão de reais. Cada negócio do Grupo possui uma rentabilidade

diferenciada que varia conforme a situação do mercado. Mas, no final, o resultado, ou seja, a soma de todos os negócios corresponde com o valor projetado.

No Quadro 36, apresenta-se a evolução da participação dos negócios do Grupo no faturamento em percentagem.

Ano	Exportação Marca Terceiros	Mercado Interno e Dumond	Esportivo	Curtume	Agronegócio	Varejo	Cartões Crédito	Empreendi- mentos Imobiliários
1945	-	100%	-	-	-	-	-	-
1955	-	100%	-	-	-	-	-	-
1965	-	95,00%	-	-	-	5,00%	-	-
1975	86,00%	5,00%	-	-	1,00%	8,00%	-	-
1985	83,13%	2,37%	-	-	2,65%	11,86%	-	-
1995	47,83%	3,49%**	-	-	4,01%	44,67%	-	-
2005	27,81%	7,58%	13,32%	8,93%	1,78%	38,83%	1,66%	0,10%
2006*	23,63%	12,26%	12,99%	8,71%	1,79%	38,64%	1,79%	0,19%

**Quadro 36 - Evolução da participação dos negócios no faturamento do Grupo Paquetá em %: 1945-2006**

Fonte: PAQUETÁ, 2006 – base de faturamento.

\* de janeiro até setembro de 2006

\*\* a Dumond iniciou as atividades em 1995, nos anos anteriores eram produzidas outras marcas para o mercado interno.

Com base na análise do Quadro 36, percebe-se que, mesmo com a evolução de novos negócios, a manufatura ainda representa aproximadamente 50% do faturamento do Grupo.

Vale destacar o crescimento progressivo da marca própria Dumond no faturamento, que, desde o seu início em 1995 até setembro de 2006, teve um crescimento de 350%.

Portanto, pode-se concluir que, no negócio de manufatura, a exportação da marca de terceiros vem, ao longo da trajetória do Grupo, diminuindo a participação no faturamento, mas esse espaço está sendo preenchido pela marca própria Dumond e pelo segmento esportivo.

O negócio do Curtume mantém-se dentro de um mesmo percentual de participação no faturamento.

No negócio agropecuário, vê-se que a maior participação no faturamento do Grupo foi na década de 1990, porque foi contratado uma empresa de consultoria para implementar um programa de melhoramento genético dos animais, e conseqüentemente teve maior rentabilidade.

Também se observa que o varejo teve um grande crescimento no período de 1995, lembrando que, em 1994, a empresa adquiriu a rede de lojas Gaston, duplicando o número de lojas. A partir de 1995, manteve uma média de aproximadamente de 40% do faturamento do Grupo.

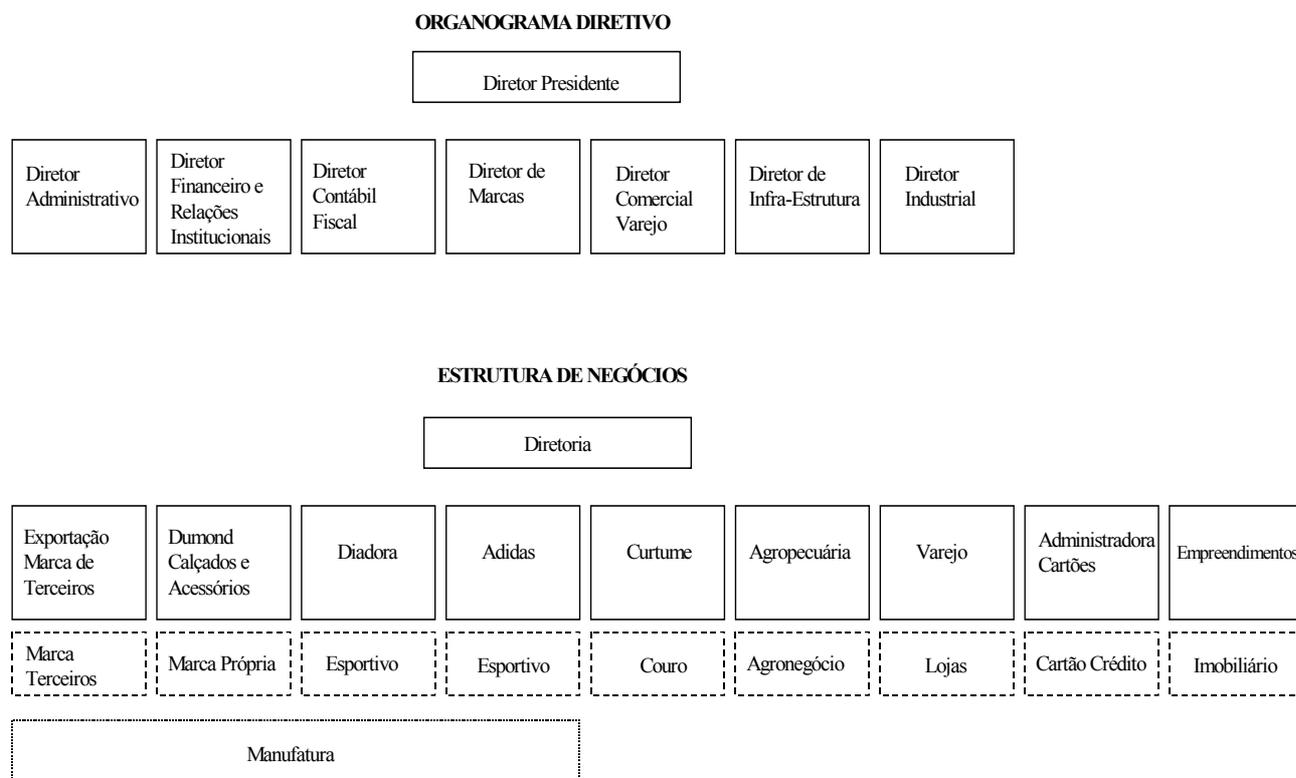
Já o negócio de cartões de crédito, mantém-se instável desde o seu início. Contudo, há perspectivas de crescimento na participação no faturamento do Grupo, porque começou a administrar o cartão de crédito (Praticard) em outras empresas do setor calçadista, situadas no Vale do Sinos.

Quanto ao negócio de empreendimentos imobiliários, por ser recente, tem ainda uma participação pouca expressiva no faturamento do Grupo. Os loteamentos iniciaram somente em 2006.

#### ***6.4 Os níveis estratégicos do Grupo Paquetá: corporativo, de negócios e funcional***

Conforme foi destacado na fundamentação teórica, as estratégias deliberadas e emergentes podem ser classificadas em função do nível interno da estrutura organizacional onde são tomadas as decisões. Essa classificação pontua: a estratégia corporativa (do grupo empresarial), de negócios (de uma unidade estratégica de negócios, empresa ou divisão) e funcional (WHEELWRIGHT, 1984; PIRES, 1995).

O Grupo Paquetá pode ser enquadrado nessa classificação, pois, desde a sua nova configuração, formalizada em 1999 a partir do planejamento estratégico e do sistema integrado de gestão, apresenta a seguinte estrutura, conforme a Figura 13:



**Figura 13 - Organograma diretivo e estrutura de negócios**

Fonte: PAQUETÁ, 2006.

Conforme o relato do Diretor Presidente:

O nível corporativo busca a sinergia entre todas as unidades de negócios para compartilhamento de conhecimentos, aprendizagens e de experiências, principalmente, quando se inicia um novo negócio ou quando algum negócio está enfrentando alguma dificuldade e, também, quando se está buscando criar algo novo dentro de um negócio.

Desta forma, estabelece-se um plano de alocação de recursos e de trocas de experiências para vantagem competitiva.

É importante destacar que cada negócio possui definido seu posicionamento e escopo competitivo que é confirmado junto ao corpo diretivo. Além disso, a estruturação em UEN é descentralizada, e cada negócio possui autonomia para atuar desde que apresente os resultados projetados.

Segundo Lobato, Moysés, Torres e Rodrigues (2005) esse tipo de estrutura organizacional facilita a coordenação estratégica, já que está distribuída por níveis, e cada

unidade é projetada com menor hierarquia e maior autonomia tornando o processo decisório mais participativo.

O Diretor Presidente enfatiza que “a estratégia funcional de cada unidade de negócio fornece suporte à estratégia da empresa e da sua respectiva unidade para a concretização dos objetivos”.

## **6.5 Crescimento da organização através de estratégias de diversificação**

A Paquetá, ao longo de sua trajetória, adotou como estratégia de crescimento a diversificação em negócios, em produtos e em mercados. Essa estratégia preserva a empresa em situações de desaceleração da demanda e de seu produto (GEORGE e JOLL, 1983), e foi pensando assim que a Paquetá adotou a estratégia de diversificação. Conforme o Diretor Presidente, “foi pensando em que haveria possibilidade, de um dia, um negócio ter problemas devido à instabilidade do mercado que começamos a diversificar, pois você não pode fugir dos problemas, mas amenizá-lo através de outras fontes”.

Apesar de alguns autores considerarem esse tipo de estratégia arriscada devido à entrada em mercados desconhecidos (LOBATO, MOYSÉS, TORRES e RODRIGUES, 2005), Guimarães (1982) acredita que, se a empresa dispõe de recursos internos necessários correspondentes ao novo negócio, não há porque não arriscar.

Quanto ao crescimento do Grupo Paquetá, o Diretor Presidente afirma que “dos anos 1945 a 1955 o crescimento foi lento, depois de 1955 a 1965 houve um crescimento um pouco maior, mas o grande *boom* foi com o início das exportações de marca de terceiros depois da década de 1970”.

O Diretor de Infra-Estrutura destaca os períodos de crescimento do Grupo:

A empresa teve um momento importante de crescimento, que foi na década de 1980, onde o mercado veio ao encontro da empresa, e a empresa fornecia algo que o mercado estava buscando, tinha um equilíbrio muito bom entre o interesse do mercado e o que a empresa oferecia para ele. Isso favoreceu o crescimento naquela época, onde expandimos muito a manufatura, e também, o varejo. Na década de 1990, ocorreu a entrada da China no mercado econômico mundial, que até ali era ausente e começaram os primeiros movimentos de transferência de tecnologia e insumos da China, foram os primeiros movimentos que desequilibraram aquela relação que havia entre a empresa e o mercado. Onde o mercado não estava mais tão interessado em nós, tivemos que buscar alternativas para voltar numa situação de

equilíbrio, ou seja, tínhamos numa época poucos clientes com grandes pedidos, e de 1995 em diante, a gente teve que buscar mais clientes com pedidos menores. Isso fez com que a empresa tivesse que repensar o *layout*, a própria localização geográfica, onde os preços ficaram mais apertados e as margens diminuíram. De certa forma teve-se que buscar novos locais para produzir com custos menores e surgiu a alternativa do Ceará e logo depois da Bahia. Então passamos a ter uma transferência geográfica, buscando o mesmo conhecimento que se tinha com uma forma mais econômica de se produzir. Isso aconteceu e ainda está acontecendo, mas hoje de uma forma mais madura, existe já um ponto de equilíbrio onde se consolidou uma relação com o mercado e com mais clientes, com pedidos menores, mas mantendo a mesma escala de produção, ou seja, temos uma capacidade produtiva para produzir 50 mil pares de calçados desde a década de 1980.

Na opinião do Diretor de Infra-Estrutura a diversificação dos negócios foi uma opção estratégica, porque:

Uma coisa é tu não depender de um negócio, essa é uma visão estratégica, vamos ter vários negócios e ser competentes nos negócios que vamos fazer, não vamos fazer o que não sabemos fazer, e isso nos vai dar alternativas de poder se posicionar melhor num mercado econômico de acordo com cada momento, cada época. Tanto que hoje o varejo é mais interessante que a manufatura, num outro momento a fazenda nos deu uma perspectiva melhor, hoje nem tanto, hoje nós temos a Paquetá empreendimentos, é uma empresa que faz todos os móveis da empresa e hoje estamos nos dirigindo para o mercado externo também, entramos no mercado imobiliário, que consiste numa diversificação. Dentro dessa visão, se a empresa tem capacidades internas, ou seja, fazer o que tu sabes, por que não fazer disso uma coisa economicamente interessante, porque permite o jogo, nesse momento isso é melhor e em outro momento aquilo é melhor. O mais importante é que se faça o que se sabe, não simplesmente fazer por fazer, tem muitas empresas que se lançam a diversificar os seus negócios, mas não se dão bem. As lojas surgiram em 1964, foram aprendendo o assunto varejo, porque na época era muito comum as pessoas virem a Novo Hamburgo comprar sapatos, nós pensamos porque a gente não vai ter uma loja para atender a esse público, então essa foi a primeira estratégia de diversificação adotada.

Geralmente, uma das primeiras manobras de diversificação que uma empresa verticalmente integrada faz é vender subprodutos ao longo da cadeia do setor, e isso se aplica às estratégias adotadas pelo Grupo (GALBRAITH, 2001).

Alguns entrevistados atribuem ao Sr. Arlindo Weber (falecido) e ao atual Diretor Presidente o crescimento do Grupo através da estratégia de diversificação. Assim conclui o Gerente Comercial de Exportação:

Devido a visão do seu Arlindo e do Adalberto, pra mim eles tem uma visão fora do comum, enxergam muito longe e a empresa conseguiu formar um capital legal, e sempre estamos pensando em aumentar, enquanto que muitos outros estão quebrando. Este é o foco. A Paquetá sempre cresceu, nunca parou, sempre renovando maquinário e buscando tecnologias, não é aquela coisa – agora nos próximos 5 anos não vamos gastar nada em maquinário, vamos usar o que temos em casa – a Paquetá não pensa assim, sempre pensa em melhorar, evoluir e buscar algo mais.

Quanto à diversificação na Paquetá, ela iniciou suas atividades no negócio de manufatura em 1945, fabricando produtos masculinos até 1948, e, em 1949, começaram a produzir o produto feminino. Essa mudança ocorreu porque “as vendas de sapatos de couro para mulheres eram em maior volume do que os calçados para homens” (Relato do Sócio-Fundador). Isso permitia a ocupação plena dos recursos e a perspectiva de expansão. Já em 1958, além de calçados femininos começaram a produzir também calçados infantis, cuja fabricação durou aproximadamente nove anos. Mas, como no final da década de 1960 ingressaram no mercado de exportação, o volume de pedidos de calçados femininos aumentou significativamente, e foi necessário parar com a produção de calçados infantis. Além de produzir sapatos femininos em couro para o mercado de exportação, em 1995 adotaram como estratégia a produção de calçados femininos de sintético para atender aos consumidores das classes “C” e “D” e também para reduzir os custos internos. Porém, essa estratégia não trouxe resultados satisfatórios, e, em 2000, decidiram encerrar a produção dessa linha de calçados, conforme relata o Diretor Presidente:

A Perchet era uma marca criada por nós e, quando iniciamos a Dumond também iniciamos a Perchet, porque não sabíamos bem para que lado nós iríamos ir, então a Perchet ficou com uma marca de material sintético. Mas, começamos a ver que este tipo de produto não era o que a Paquetá sabia fazer. Toda empresa precisa ser direcionada, não se pode pensar em ir para todas as faixas de mercado. O direcionamento da Paquetá é fazer produtos com melhor qualidade, o melhor produto, com entrega rápida e preço acessível.

Uma estratégia para contornar a limitação de mercado foi ingressar no segmento de calçados esportivos em 1996, por meio do licenciamento da marca estrangeira Diadora, e, em 2002, começou a produzir a marca Adidas. Em 1995, retomou as atividades do mercado interno, e investiu na marca própria Dumond que, desde 2001, atua no mercado internacional. Segundo o Diretor Presidente, “O que levou a retomada ao mercado interno em 1995, foi a percepção de que a China começou a entrar no mercado e pensamos nas possíveis dificuldades que surgiriam. Além disso, também influenciou esta decisão a instabilidade da moeda”.

O Quadro 37 a seguir apresenta a diversificação de produtos e de mercados do negócio de manufatura:

<b>Produtos: linhas de calçados</b>	<b>Início da produção</b>	<b>Ano de encerramento</b>	<b>Mercado de destino</b>
Masculino	1945	1948	Interno
Feminino com cabedal de couro	1949	permanece	Externo
Infantil	1958	1969	Interno
Feminino com cabedal sintético	1995	2000	Interno
Esportivo	1996	permanece	Interno e externo
Feminino com cabedal em couro, em tecidos e outros materiais (Dumond)	1995	permanece	Interno e externo

**Quadro 37 - Composição das linhas de produção de calçados da Paquetá: 1945-2005**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Em 1964, os dirigentes perceberam o desenvolvimento do Vale do Sinos na margem da BR-116, e que o público de Porto Alegre vinha para Novo Hamburgo comprar sapatos na “cidade do calçado”, conforme relatado anteriormente, com a inauguração da primeira loja em Novo Hamburgo. Com o passar dos anos, o varejo tornou-se um negócio próprio, com administração independente da manufatura, e, hoje, constitui-se uma das maiores redes de lojas de calçados do Brasil, conforme o Diretor Comercial do Varejo:

Eu vejo que toda direção está acreditando muito no comércio, o futuro é o varejo, não sei em quanto tempo, temos que crescer até mais rápido do que a gente estava crescendo até para absorver essa problemática da exportação, ainda bem que temos esse segmento de varejo, e tem possibilidade de crescer bastante no Brasil. Nós detemos uma tecnologia muita avançada, mas enfrentamos muito o mercado informal, se não fosse isso poderíamos crescer ainda mais rápido, porque muitos não estão preparados para atuar como atuamos, levaria muito tempo para se chegar no nível que chegamos, em tecnologia da informação, administração descentralizada, treinamento, gerenciamento, isso leva um tempo, nós já percorremos esse tempo. Tem uma grande perspectiva de crescer no nordeste, principalmente devido aos incentivos que recebemos.

Através do relato anterior, percebe-se que o varejo consolidou suas competências por meio da dependência de percurso, gerando ambigüidade causal, e promovendo a complexidade social. Desde a fundação até os dias atuais, o varejo Paquetá vem acumulando conhecimentos e aprendizagens em relação a como fazer e gerar resultados para esse negócio. Isso foi possível, pois, no decorrer de sua trajetória, consolidou os elementos da competência organizacional: inovação e tecnologia (introdução da informática e programas de gestão com uso de *software*, introdução de vendas através de cartões de crediário); pessoas (treinamentos constantes dos funcionários e do corpo gerencial); estrutura e processos (como montar uma

loja, como escolher um local de ponto de vendas estratégico; processo de vendas, de negociação e de logística). Essa trajetória gera a cultura da empresa e experiências que dificilmente são imitadas.

A visão da Paquetá é de se tornar uma rede de varejo de calçados cada vez maior e mais forte por meio da abertura de novas lojas e da aquisição de novas redes no e fora do Estado, como afirma o Diretor Comercial do Varejo:

Maior significa expansão, e mais forte significa manter essas lojas lucrativas e trazendo resultados para os acionistas. A expansão passa justamente na busca dessa visão, de nos tornarmos cada vez maiores de forma consistente, de abrir lojas e torná-las lucrativas.

Na opinião do Diretor Comercial do Varejo, não houve barreiras que impossibilitassem a expansão, porque:

O mercado brasileiro está bastante maduro para aceitar este tipo de negociação, como fusões e incorporações. O gaúcho é muito bem visto no Brasil, principalmente pelos aspectos de seriedade e profissionalismo, pela conduta profissional. Sempre fomos muito bem recebidos, tanto aqui quanto em Santa Catarina, no Paraná, no Rio de Janeiro, no Pernambuco, no Ceará, que são Estados onde atuamos.

Sobre o diferencial da Paquetá em relação às demais empresas do varejo, segundo seu Diretor Comercial,

A Paquetá tem uma preocupação muito grande em fazer tudo corretamente. Este é um princípio básico que vem desde o fundador da empresa a 61 anos, de se cercar de pessoas corretas, eticamente falando, de pessoas competentes, íntegras, e tentar fazer o tema de casa bem feito. Essa é uma característica importante de nossa empresa, e que tem apresentado grandes resultados. Esta diretamente ligado a cultura da empresa.

O Diretor Presidente planeja ampliar o varejo, conforme destaca em seu relato:

Pretende-se ampliar muito o varejo. A manufatura do calçado nós ampliamos no decorrer da trajetória em volume, agora estamos modificando para pequenos grupos para diminuir as linhas de produção e colocar mais grupos. A manufatura em si não pode parar, a empresa de sapato que pára e que se preocupa com o dólar que está aqui, ela estagna e fecha. Então temos que buscar novas fronteiras e novos negócios.

Em 1978, a empresa ingressou no negócio agropecuário por meio da compra de fazendas no MS. Na década de 1980, entrou no negócio de acabamento de couro. Na década

de 2000, ingressou no ramo de empreendimentos imobiliários e na administração de cartões de créditos.

Através dos relatos dos entrevistados, percebe-se que o Grupo Paquetá soube fazer uso dos seus serviços e dos seus recursos internos para crescer (PENROSE, 1959). Portanto, a diversificação consiste numa oportunidade desde que a empresa saiba mobilizar seus recursos através das competências organizacionais. Até o final da década de 1990, houve uma coerência nas diversificações promovidas pelo Grupo (*corporate coherence*), pois incorporou novas linhas de produtos em áreas relacionadas àquela que já vinha atuando (DOSI, TEECE e WINTER, 1992). Mas, a partir da década de 2000, diversificou em negócios que não estão diretamente relacionados em sua área de atuação, como os empreendimentos imobiliários e a administração de cartões de crédito. Isso pode ser explicado por Penrose (1959) que afirma “desde que a organização saiba fazer uso dos serviços e dos recursos que têm”, conforme citado anteriormente. Para complementar essa idéia, Costa e Froehlich (2006) destacam que essa diversificação pode ocorrer para explorar novas oportunidades de mercado, a fim de gerar resultados para organização.

## **7 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL DO GRUPO PAQUETÁ**

Esta pesquisa propôs-se a investigar como as competências organizacionais são consolidadas a partir da perspectiva histórica e das principais mudanças observadas na empresa. Para tanto, foram propostas as seguintes categorias de análise: estratégias organizacionais (apresentadas no capítulo anterior); competência organizacional (tratada neste capítulo), e que se baseia nos três elementos da competência organizacional: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos; e VBR, com foco na dependência de percurso, ambigüidade causal e complexidade social.

Na pesquisa realizada, identificou-se que o que está por trás dos três elementos da competência organizacional – tecnologia e inovação, pessoas, estrutura e processos – são as competências distintivas de gestão e técnica. Em outras palavras, as competências de gestão e técnica são as que articulam os demais elementos da competência organizacional, conforme a dinâmica do contexto, as estratégias e as mudanças organizacionais. Selznick (1972) destacou a importância de a empresa desenvolver a sua competência distintiva para articular a estratégia sob o ponto de vista das competências organizacionais.

Reforçando esta idéia, o Gerente de Recursos Humanos relata o que segue sobre a competência distintiva de gestão:

A competência da Paquetá é a gestão dos negócios, é uma empresa de base familiar, mas a filosofia começou com o fundador e continua com o atual diretor presidente e também com o neto do fundador, terceiro sucessor. Lógico que eles aprimoraram os negócios.

Além da competência distintiva de gestão apontada pelo Gerente de Recursos Humanos, identificou-se a competência distintiva técnica, que reforça a de gestão, conforme relato do Gerente Comercial de Desenvolvimento: “A competência da Paquetá é fazer um produto bem elaborado e diferenciado para os clientes, a empresa é reconhecida por isso mundialmente”. E isto é possível, segundo o Gerente do Curtume, “porque a Paquetá consegue entender e traduzir o que o cliente deseja e desse modo consegue formar uma parceria com ele”. Para o Gerente de Laboratório, “uma competência que está bem disseminada no Grupo Paquetá, se refere a competência técnica de operações e de produção”. Para complementar, o Gerente de Manufatura destaca que: “alguns tipos de produtos criados por estilistas estrangeiros e até por exigência de clientes, exigem que o produto seja produzido na Paquetá devido às especificações e exigências de qualidade. Mills et al. (2002, p.13) reforça que “a competência distintiva se refere às competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagem competitiva”.

Portanto, as competências distintivas de gestão e técnica foram construídas ao longo da trajetória do Grupo Paquetá que, junto a isso, constituiu e formou uma capacidade financeira que garante a sustentabilidade do Grupo, e permite o investimento em novos negócios, através dos processos de sucessão familiar. Cada processo de sucessão possuía suas características particulares, conforme o nível de conhecimento dos dirigentes e de suas equipes. O Quadro 38 apresenta as principais características dos dirigentes e de suas equipe em cada processo de sucessão:

<b>Período</b>	<b>Características dos dirigentes</b>	<b>Características das equipes</b>
Primeira rodada de sucessão (1945-1991)	Conhecimento local e técnico; ideal de crescer e formar uma “caderneta de poupança” para se prevenir de possíveis “crises”. A partir desta visão a empresa iniciou a diversificação de negócios.	Conhecimento técnico; equipe formada pelos familiares dos dirigentes por questão de confiança. Todos os cargos gerenciais eram ocupados por familiares.
Segunda rodada de sucessão (1991 e atualmente)	Conhecimento global e técnico; visão de futuro; capacidade de perceber mudanças no contexto e rapidez na tomada de decisões.	Conhecimento técnico; investimentos na capacitação de novos profissionais; busca de novas tecnologias e inovação.
Terceira rodada de sucessão (atualmente)	Conhecimento sistêmico, estratégico e técnico, dinamismo conforme o contexto; visão de futuro; compartilhamento das estratégias com a equipe.	Conhecimento técnico e global; viagens internacionais e nacionais em busca de conhecimentos e de novos processos de trabalho; a equipe conhece e participa das estratégias da empresa.

**Quadro 38 - Características dos dirigentes e equipes em cada processo de sucessão**

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, as competências distintivas de gestão e técnica assumem um caráter de competência dinâmica, que foi evoluindo conforme a trajetória e os processos de sucessão por meio dos processos de mudanças no ambiente competitivo. Assim, a vantagem competitiva tem sua origem nas competências dinâmicas enraizadas nas rotinas de alta *performance* que operam no interior da empresa e que estão incorporadas nos processos, e são condicionadas pela história da organização (TEECE e PISANO, 1994). As competências dinâmicas levam à dependência de percurso que produz uma *expertise* difícil de ser imitada pelos concorrentes e, por isso, gera vantagem competitiva (FLEURY e OLIVEIRA, 2001).

Para complementar, o gerente de desenvolvimento comercial aponta que “a competência da Paquetá está na visão de crescimento e de continuidade dos diretores”. O Diretor de Infra-Estrutura acrescenta que,

Se tu pensa (*sic*) no futuro, tu tem que ver o futuro, o futuro não vem de qualquer jeito ou por acaso, a gente meio que cria um caminho pra ele, cada um cria o seu. A empresa tem o papel importante nisso, ela te possibilita visualizar o teu futuro, e que faça mais ou menos um plano para chegar lá. Então isso faz com que a empresa se perpetue, agora fizemos 60 anos, eu já estou pensando nos 70, depois 80, assim vai, a gente realmente vê isso, estamos fazendo projetos hoje já para 10 anos, inclusive eu na minha área e as pessoas entram nesse movimento, elas se vêem daqui a 10 anos, elas se relacionam com a empresa de forma mais intensa, mais intrínseca, existe uma sinergia entre empresa e funcionários e funcionários e empresa. Ou seja, energias comuns que se projetam para o mesmo fim.

## ***7.1 Elementos da competência organizacional***

Conforme destacado na fundamentação teórica, a competência de uma organização é constituída de três elementos (inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos) que contribuem para formação da competência distintiva da organização. É através de interações dinâmicas entre os próprios elementos, o contexto da organização, as mudanças e estratégias que esses elementos são consolidados. Eles devem reforçar as competências distintivas da empresa, que, nesse caso, referem-se basicamente à competência de gestão e à competência técnica.

### 7.1.1 Inovação e tecnologia

As empresas do setor calçadista brasileiro, mesmo pertencendo a um setor considerado tradicional, buscam uma atualização tecnológica, ainda que de forma mais lenta, estando longe de uma automatização, devido às condições específicas da economia desse setor, que ainda conta com uma mão-de-obra de custos baixos. As empresas consideradas de “ponta” atuam com mais esforços para obter uma atualização tecnológica para enfrentarem a concorrência, conforme o gerente de tecnologia do Grupo Paquetá:

A empresa sempre teve uma preocupação muito forte com a parte de automação e tecnologia, isso veio desde que foi possível mecanizar os processos. Felizmente a direção da empresa sempre se preocupou em estar bem atualizada tecnologicamente, tanto nos setores de produção e em termos de prédios. A empresa conta com prédios modernos, uma estrutura boa para os funcionários trabalharem, e isso também, em relação às máquinas. Nós viajamos o mundo inteiro para buscar novas melhorias e mudanças em relação ao processo e as máquinas, para estar atualizado de acordo com o mercado. Nisso nunca se economizou esforços. Para se ter idéia, a minha função era somente ir atrás de inovações, desde 1996, como estavam surgindo bastantes equipamentos aprimorados a direção percebeu a necessidade de ter alguém buscando essas inovações, como eu tinha formação na área, deu certo.

O fato de produzir preferentemente para o mercado externo forçou as empresas calçadistas do Vale do Sinos a buscarem uma atualização tecnológica para cumprirem as normas estabelecidas pelos exportadores. Isso favoreceu a instalação dos fornecedores para a indústria na região.

As tecnologias e modelos tecnológicos foram maciçamente calcados num processo de produção européia. Os fornecedores locais ficavam restritos às máquinas menores e desprovidas de tecnologia. “A Paquetá ainda importa da Europa alguns equipamentos de alta tecnologia como máquinas de apontar, calceiras, centros de usinagem e de corte automático” (Relato do Gerente de Tecnologia).

Foi somente a partir da segunda metade dos anos 1980 que os principais fabricantes de máquinas para calçados começaram a produzir equipamentos com componentes microeletrônicos. Esses equipamentos têm aplicação em quase todas as etapas da fabricação de calçados, destacando-se os equipamentos controlados por controladores lógicos programáveis. A partir dessa data, a nova geração de equipamentos com base na microeletrônica começou a ser gradativamente ofertada para os fabricantes de calçados, juntamente com manipuladores de transferência automatizada de material entre máquinas e sistemas CAD (*computer aided design*) e CAM (*computer aided manufacturing*). O CAD é

utilizado nos setores de *design* e modelagem das empresas, e tem sido apontado como um dos equipamentos mais importantes dessa nova geração. Eles têm possibilitado grande flexibilidade em projeto e *mix* de produtos; agilidade na resposta às variações de demanda; maior controle; maior segurança e confiabilidade no sistema produtivo; redução de desperdícios e melhor taxa de utilização dos equipamentos e um melhor gerenciamento do sistema produtivo como um todo (HENRIQUES, 1999).

A participação dos fornecedores nacionais aumentou significativamente uma vez que as empresas locais seguiram o rastro do desenvolvimento das empresas européias.

Muitos fornecedores de tecnologia no Brasil nos usam como ferramenta de “*marketing*”, pois compramos ou utilizamos seus produtos. Para o mercado é importante saber que uma empresa como a Paquetá utiliza determinados equipamentos, pois é uma certeza de seu bom aproveitamento (Relato do Gerente de Tecnologia)

Hoje vem crescendo de maneira vertiginosa a participação de fornecedores asiáticos, tais como Taiwan, Coréia e China, principalmente no segmento esportivo. As feiras de máquinas e tecnologias estão focadas no sudeste asiático. Pessoas da Paquetá sempre participam dessas feiras na Ásia, e também, em outros continentes, com objetivo de identificar novas tecnologias, segundo o Gerente de Tecnologia do Grupo:

São realizadas viagens para os países asiáticos e europeus e são visitadas feiras de máquinas e tecnologias e empresas. As empresas são indicadas pela Adidas, através dela consegue-se autorização para as visitas. Nas visitas procuramos verificar as tecnologias e os processos utilizados por estas empresas que produzem a marca Adidas e Reebok. As viagens são de uma a duas semanas e nos comunicamos através da língua inglesa. No segmento esportivo, os produtos de maior valor agregado, “*tops de linha*”, são fabricados nos países da Ásia.

A tecnologia e inovação fazem parte das estratégias do Grupo Paquetá, assim afirma o Gerente de Tecnologia, e isso pode ser constatado devido ao volume de investimento que é feito.

É investido cerca de 1,5% do faturamento da manufatura em tecnologia e inovação por ano. A tendência é a manutenção deste valor, quando a empresa se lança em determinado projeto, o valor de investimento é reavaliado. Nas décadas anteriores os investimentos eram realizados para ampliação do parque fabril. Atualmente são direcionados para manutenção, aumento de performance e otimização dos processos produtivos.

Através desse relato, percebe-se que o Grupo Paquetá realiza investimentos em tecnologia e inovação anualmente acima da média do setor “tradicional”, pois, conforme Tigre (2006), as indústrias definidas como “tradicional” são bastante heterogêneas e um aspecto comum entre elas é a baixa intensidade relativa em investimentos em tecnologias e inovações: os investimentos médios são iguais ou inferiores a 0,5% do faturamento.

O setor de tecnologia do Grupo Paquetá atua com um orçamento anual, ou seja, é uma participação dentro do faturamento da empresa, como citado pelo Gerente da área, em que se definem anualmente os investimentos que serão feitos. Para isso, conversa-se com os gerentes de cada segmento, pois cada um deles apresenta peculiaridade em função de cada mercado; faz-se um levantamento de necessidades de setembro a novembro; e elabora-se um plano de investimentos para o próximo ano.

Para cada segmento da manufatura elabora-se um plano de investimentos e orçamento individual e também são administrados individualmente. No segmento feminino geralmente é feita renovação e no segmento esportivo são feitos investimentos, também é envolvida a área de desenvolvimento de produtos, que mostra as diretrizes dos modelos que serão produzidos no próximo ano (Relato do Gerente de Tecnologia).

As maiores dificuldades para maior investimento ou aquisições de novas tecnologias e inovações no Grupo Paquetá estão relacionadas ao alto custo e risco de alguns processos inovadores. “Muitas vezes algumas tecnologias que funcionam em algum lugar do mundo, não são bem recebidas ou não se adaptam a nossa realidade local. Deve-se analisar antes de qualquer investimento” (Relato do Gerente de Tecnologia).

A seguir, no Quadro 39, apresentam-se os principais ciclos de inovação realizados pela Paquetá, destacando as mudanças e seus impactos, conforme relatado pelo gerente de tecnologia do Grupo:

<b>Décadas</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Impactos</b>	<b>Resultados</b>
1970	Introdução do modelo de produção voltado à exportação. Linhas de produção independentes – corte, costura e montagem.	Montagem de setores separados; treinamentos específicos para as pessoas por setor; distribuição de chefes por setor.	O sistema de produção organizado desta forma permitiu um maior controle sobre a produção.
1980	Utilização de sistemas CAD/CAM para modelagem de calçados.	Investimentos em máquinas (importadas) e treinamento de operadores.	O desenvolvimento de novos modelos e escalas tornou-se mais rápido e versátil.
1990	Introdução do sistema de linhas contínuas para exportação. Os setores de corte, costura e montagem foram agrupados em torno de uma linha de produção no conceito <i>Cut to Box</i> (Corte à Caixa).	Reagrupamento dos setores de produção e criação de mais esteiras de produção.	Controle de qualidade mais apurado.
	Utilização de sistemas CAD/CAM e usinagem de maquetes e protótipos de solados e saltos.	Investimento em máquinas (importadas) e treinamento de operadores com maior grau de precisão; conhecimento em informática.	Criação de novos protótipos e maquetes sem dependência de terceiros.
	No final da década de 90, início do processo de terceirização.	Levar o <i>know-how</i> da Paquetá, dar apoio e sustentação no início das terceirizações.	Manter a viabilidade dos negócios principalmente no sul do país ao se terceirizar os processos.
2000	Implantação do sistema de contabilidade gerencial por unidades de negócio.	Treinamento do corpo gerencial; direcionamento de gestores responsáveis para cada unidade de negócio.	O foco sobre os resultados começou a recair sobre cada negócio, permitindo uma visualização mais apurada sobre os processos produtivos.
	Desenvolvimento da cadeia de fornecedores para suprimento das unidades de negócio no Nordeste.	Garantia de negócios com os fornecedores que lá se instalam.	Redução de custos de transporte, agilizando as entregas e reduzindo custos.
	Corte de matéria-prima através do sistema de corte automatizado sem a utilização de navalhas.	Investimentos em máquinas (importadas) e qualificações dos cortadores.	Redução de custos.
	Dumond investe em Pesquisa e Desenvolvimento.	Realizam pesquisas, viajam e rodam o mundo, feiras porque trabalham com moda.	Atualização em relação à moda mundial.
Hoje	Reordenação dos processos visando a pequenos lotes de alto valor agregado.	Criação de grupos com células de trabalho.	Atender clientes de maior valor agregado gerando maior resultado para empresa.

**Quadro 39 - Os principais ciclos de inovação e tecnologia na Paquetá: a partir de 1970 e atualmente**

Fonte: Elaborado pela autora.

Na opinião do Gerente de Tecnologia, a Paquetá é uma empresa inovadora em comparação as demais empresas do setor, pois:

Como toda empresa, também passamos por todas as fases de ciclos tecnológicos. O grande desafio é saber a hora certa de abandonar o ciclo para entrar em outro sem perder a “onda”. A empresa não inova somente porque quer ou acha bonito. Existem várias razões mercadológicas para isto. Se a empresa sente que determinado cliente solicita ou exige algo que seja conveniente para a manutenção ou garantia da qualidade de seus produtos por nós produzidos, a empresa não hesita em investir. Isto serve como referência para novos negócios (Relato do Gerente de Tecnologia).

Quanto aos tipos de inovações: incrementais e radicais (TIGRE, 2006), conforme o Gerente de Tecnologia, “na manufatura do segmento de exportação de calçados femininos com marca de terceiros, as inovações realizadas são do tipo incrementais, já no segmento esportivo como estamos em fase de crescimento, faz-se inovações radicais, daqui alguns anos serão inovações incrementais”. O autor destaca que as inovações incrementais são melhorias graduais resultantes de um processo *learning-by-doing*, que podem ser difundidas pelos envolvidos com a organização e por um aprendizado acumulado no interior da empresa.

Atualmente, 30% do maquinário do segmento esportivo utilizado pela Paquetá são importadas da Ásia.

O maquinário do Vale do Sinos é de base européia e hoje está-se importando máquinas da Ásia, principalmente porque custa a metade do preço, principalmente no segmento esportivo. Somente compra-se máquinas da Europa que realmente nós dá um diferencial tecnológico, já que o valor é em euros, torna-se muito caro importar, por exemplo, a máquina de montar bico, sempre compramos da Europa. (Relato do Gerente de Tecnologia).

Tem muitas empresas que estão tentando o segmento esportivo, mas não conseguem, principalmente porque não fazem investimentos em tecnologias de ponta específicas para este segmento de manufatura (Relato do Gerente do Esportivo).

Também são importadas máquinas de costura eletrônicas de Taiwan e Coréia. “As tecnologias são buscadas em feiras, viagens, *benchmarking*<sup>66</sup> com outras empresas no exterior, principalmente na Ásia” (Gerente de Tecnologia).

Portanto, pode-se dizer que a Paquetá acompanha as inovações tecnológicas, através da busca de atualização em feiras internacionais. A produção de pequenos lotes é programada e executada por um sistema computadorizado (*Lato-computer*), assim como máquinas com leitura óptica destacam-se nas linhas de produção.

---

<sup>66</sup> *Benchmarking* é o processo de análise referencial da empresa perante outras empresas do mercado, incluindo o aprendizado do que essas empresas fazem de melhor, bem como a incorporação dessas realidades de maneira otimizada e mais vantajosa para a empresa que aplicou o *benchmarking* (OLIVEIRA, 2006, p. 32).

Ao longo da trajetória do Grupo, realizaram-se inovações de produto, de processo (formas de operações, informatização) e inovações organizacionais (mudanças na estrutura gerencial e utilização de ferramentas de gestão) tanto no negócio de manufatura, quanto no de varejo, no de curtume, no agropecuário e nos mais recentes negócios, empreendimentos imobiliários e administradora de cartões de créditos. Sendo assim, a trajetória organizacional e tecnológica contribui para a maior capacidade de inovação por meio de novas possibilidades e da utilização das possibilidades existentes, configurando-se assim uma competência organizacional (DOSI e MARENGO, 1994). Portanto, o elemento inovação e tecnologia reforça a competência distintiva em gestão através dos investimentos realizados em ferramentas de gestão e informatização, e também, reforça a competência distintiva técnica através dos processos de operações e de produção, de investimentos em equipamentos que agregam valor ao produto e aos serviços prestados.

#### **7.1.1.1 *Tecnologia da Informação***

Inserido no elemento da competência organizacional inovação e tecnologia, está a tecnologia da informação, que se tornou uma grande aliada para o Grupo Paquetá fazer a gestão de seus negócios, contribuindo para a consolidação das competências distintivas de gestão e técnica. Segundo o Diretor Presidente:

Cada negócio tem a sua contabilidade, cada negócio tem que prestar contas para sociedade, o que foi feito e o que não foi feito, tanto o curtume como a manufatura. A manufatura está diferenciada por marcas, cada marca tem uma contabilidade própria, a imobiliária tem a sua contabilidade própria, o varejo tem a sua contabilidade por loja e por bandeira.

A tecnologia da informação é percebida pelos gestores do Grupo como um diferencial, conforme o Gerente de Tecnologia,

Outro diferencial que eu vejo da Paquetá, é que tudo é avaliado por unidades de negócios, toda fábrica tem micro empresas, eu presto contas separadas do setor de matrizaria, do injetados, da manutenção, então é tudo separado, tudo tem que se pagar. Esse trabalho de contabilidade gerencial foi muito importante, isso começou de 2000 pra cá e a três anos está implantado. Antes o pessoal não sabia onde estava o lucro e onde estava o prejuízo, começou a se separar e verificar por unidades de negócios, sendo que cada marca é analisada separadamente. Todas as semanas temos reuniões de indicadores, e isso em nível de administração facilitou muito para identificar e solucionar os problemas. Esta iniciativa partiu da direção, partimos de

consultorias que nos indicam ferramentas de gestão. Isto foi um diferencial em termos de administração interna.

A tecnologia da informação assumiu um importante papel no sistema de gestão integrado do Grupo Paquetá, e está cada vez mais difundida entre os seus funcionários, principalmente no corpo gerencial. Existe uma combinação entre a parte *hard* que é a tecnologia em si, e a parte *soft*, formada pelas pessoas que a utilizam. Assim, essa combinação contribui para o avanço e aprofundamento da gestão através da tecnologia da informação.

É importante destacar que o Grupo Paquetá utiliza o BSC para administrar o sistema de gestão integrado da empresa por ser uma ferramenta do planejamento estratégico que facilita o seu controle e a sua execução.

As empresas necessitam de flexibilidade e de interconectividade para gerenciar a variedade de informações e transformá-las em conhecimento. Nesse contexto, a tecnologia da informação pode facilitar o compartilhamento e a melhor compreensão das informações corporativas, proporcionando o aumento da competitividade. Mas, para tanto, torna-se indispensável considerar o elemento pessoas como principal ativo.

Portanto, a tecnologia da informação auxilia as unidades de negócios na mensuração e na monitoração efetiva de seus processos, à medida que permite a realização de análises de tendência e a identificação de instrumentos capazes de proporcionar facilidades no gerenciamento da informação.

### **7.1.2 Pessoas**

Desde a fundação, o foco de atuação do Recursos Humanos (RH) da Paquetá esteve ligado às rotinas de Departamento Pessoal (DP), tanto que a expressão “RH” passou a ser mais utilizada a partir de 2000 para identificar a área, conforme o Supervisor de Desenvolvimento Humano. Com isso, sua atenção sempre teve maior foco nos processos de recrutamento e seleção, na folha de pagamento, nos benefícios, na admissão e nos desligamentos, nas negociações sindicais e nas ações trabalhistas.

Por volta de 1987, passaram a ser desenvolvidas ações de treinamento operacional, com a estruturação de “setores-escola”. Inicialmente atendia-se aos setores de corte e costura, estando, o gerenciamento destas atividades mais ligado ao Gerente Industrial do que ao

Gerente de RH. Nesse período, houve uma melhor estruturação do setor de segurança e de medicina do trabalho, sendo que este passou a atuar de forma mais preventiva, resultando de forma significativa na redução de afastamentos por acidentes de trabalho desde aquela data.

Em 1997, foi criado o setor de treinamento que, além de manter e ampliar as ações de treinamento operacional, passou a atuar no desenvolvimento técnico e comportamental, especialmente das lideranças.

Sentindo a necessidade de melhorar ainda mais o ambiente físico de trabalho, foi também neste ano que se realizou a implantação do programa D-OLHO na qualidade (material produzido pelo SEBRAE, baseado nos conceitos dos 5 Ss japoneses), possibilitando melhorias importantes no ambiente e especialmente nos hábitos de todos os funcionários (Relato do Supervisor de Desenvolvimento Humano).

Na pesquisa dos documentos, verifica-se que a empresa possui um manual de normas de conduta que segue os preceitos de norma internacional de responsabilidade social, contendo o estabelecimento de regras de conduta, bem como direitos e deveres dos funcionários, “porém, tal manual ainda não está aplicado a toda a corporação” (Relato do Supervisor de Desenvolvimento Humano).

A área mantém uma estrutura centralizada na unidade Matriz, em Sapiranga, e existe um posto avançado em cada unidade de manufatura da empresa. Nessas demais unidades, as atividades desenvolvidas são, na sua maioria, rotinas do DP. Com exceção do processo de comunicação interna, que teve seu início oficial em 2005, nenhum processo de RH é terceirizado. Apenas em algumas contratações específicas, em nível gerencial, são utilizadas consultorias especializadas como apoio. Vale salientar que cada tipo de negócio possui sua estrutura de recursos humanos individual, como já mencionado anteriormente. O negócio de manufatura possui o setor de RH fixo na matriz, onde funciona a manufatura de exportação de calçados femininos de marca de terceiros, e possui postos avançados na manufatura da marca própria, na manufatura de esportivos, nas filiais e nas unidades na região nordeste. O negócio de varejo possui o setor RH próprio, assim como os demais negócios do Grupo.

Como seu surgimento aconteceu de forma isolada, o setor de Treinamento acabou sendo o processo de RH que mais interagiu com as pessoas fora das rotinas operacionais do DP. Como parte do processo de estruturação efetiva da área de RH da Paquetá, o setor de Treinamento passou a fazer oficialmente parte da área no final de 2004, inclusive fisicamente.

O Treinamento, desde 2000, realiza o levantamento anual de necessidades de treinamento, e estabelece o plano anual de treinamentos. A partir de 2003, numa nova

formatação orçamentária da empresa, passou a ter uma quota anual para investimento em treinamento e capacitação dos funcionários.

Juntamente com o setor de Segurança e Medicina do Trabalho (ligado à diretoria de Infra-Estrutura), o RH realiza semanalmente a integração de novos funcionários na empresa. Esse processo apresenta a empresa de modo mais amplo para o novo funcionário, destacando seu histórico, suas normas de conduta, os benefícios oferecidos, os programas internos desenvolvidos e os procedimentos de segurança no trabalho. Cabe à liderança da área/setor onde a pessoa irá trabalhar a integração mais detalhada – porém, essa não é estruturada, havendo divergências com relação à forma e ao conteúdo que deve ser abordado nessa integração.

O pacote de benefícios da empresa oferece vale-transporte, cartão de débito, descontos diferenciados aos funcionários na rede de lojas do Grupo, plano de saúde corporativo gratuito (ambulatório, clínico geral, dentista, fisioterapeuta) e refeitório ou local para almoço nas unidades. Pode-se considerar no pacote, o Plano de Participação nos Resultados (PPR)<sup>67</sup>. Oferece, ainda, a opção de plano de saúde privado e plano de previdência privada. Os benefícios são diferentes para cada unidade em função da condição local ou por questões estratégicas da empresa.

O RH da Paquetá encontra-se em plena estruturação, e foi aproveitada a implantação do sistema ISO 9001 para serem revisados e estabelecidos os seus processos básicos, conforme exigido pela norma.

Ao longo dos anos, o entendimento de gestão de pessoas esteve ligado à atuação do DP, com o foco apenas na administração de pessoas, assim, segundo o Supervisor de Desenvolvimento Humano,

Agindo desse modo, criou-se o “costume” de resolver os assuntos de interesse pessoal diretamente no DP e isso resultou, de forma mais relevante na Unidade Matriz, em uma baixa ingerência da liderança na gestão da sua equipe quanto a necessidades pessoais ou de capacitação, caracterizando a interação da liderança com a equipe apenas para tratar de assuntos relativos ao trabalho a ser desenvolvido e às metas a serem alcançadas.

---

<sup>67</sup> Plano de participação nos resultados oferece a possibilidade de renda variável aos funcionários, plano este que se encontra num processo de revisão.

Quanto aos processos corporativos do RH, são evidenciados apenas os ligados à administração das pessoas, tais como admissão, desligamento, férias, folha de pagamento e demais rotinas.

Como existem unidades filiais certificadas pela ISO 9001, elas acabam tendo processos de RH mais desenvolvidos, como descrição de cargos, políticas salariais, plano de capacitação e outros, mas o Supervisor de Desenvolvimento Humano destaca que:

São atividades completamente isoladas e restritas aquelas localidades. De certo modo, isso comprova a existência de relativa centralização de decisões e conseqüente baixa delegação de responsabilidade e autoridade na estrutura atual do RH da Paquetá. Neste cenário, a atuação do RH acaba sendo de manutenção e controle da rotina, observando-se baixa preocupação efetiva com a melhoria dos processos, resultando numa postura mais reativa do que pró-ativa. Esta análise superficial contribui para a justificativa de que existe a necessidade de um estudo mais aprofundado para nortear a proposição de um PE de RH (Relato do Supervisor de Desenvolvimento Humano).

A decisão de estruturar o setor de RH, segundo o Supervisor de Desenvolvimento Humano,

Partiu devido influências externas, de consultores da área estratégica que orientaram dizendo que estavam bem alinhados na questão orçamentária, mas que estava faltando suporte na parte das pessoas. No primeiro momento se pensou em trazer alguém de fora para gerir esta área, ficaram na dúvida se esta área seria corporativa para toda a empresa ou se seria somente para indústria, este setor foi assumido por pessoas internas com possível ajuda de consultores. Começamos o RH no mesmo espaço físico do DP em 2004 e na metade de 2005 foi ampliado a área de RH com contratação de mais pessoas e trocou-se de sala, ou seja, foi separado a área de RH e DP, o RH integrou a área de qualidade, junto com o seis sigma, grupos participativos. Hoje na área de RH somos entre 7 pessoas, o DP e o RH são estruturas distintas hoje.

O setor de RH também atua através de um orçamento anual assim como todo Grupo. O Supervisor de Desenvolvimento afirma que “os investimentos são feitos em capacitação e formação dos funcionários. Fizemos uma estimativa de necessidades para definir o valor e apresentamos a proposta”. Antes disso,

Todas as necessidades de treinamento caíam pra nós através da gerência, nos mobilizávamos para obter a verba e fazíamos aprovações por cursos com o diretor industrial, em 2004 todas as áreas entraram no controle de orçamento e nós também. O processo de implantação orçamentária foi gradativo, em 2004 tomou corpo e 2005 já andou muito bem. Então começamos a fazer orçamentos que eram aprovados anualmente. Em 2006 vamos fazer a comparação entre a descrição de competência com o ocupante, até então era feito pela percepção e agora vamos levantar a necessidade de treinamento real e não o achismo. Na prática essa verba está mais ligada ao corpo gerencial que é em torno de 500 pessoas. Os investimentos feitos em pessoas em 2005 foram aproximadamente R\$ 102.073,45 que representa 0,019% da

receita da área de manufatura do Grupo. Sendo no negócio de exportação de marca de clientes cerca de 0,0245%; no negócio esportivo em torno de 0,0140%; na marca própria aproximadamente 0,0069%.

Sobre o corpo gerencial, vale destacar alguns relatos dos entrevistados para compreender-se a evolução da capacitação e do quadro de pessoas que ocupam a função gerencial:

O corpo gerencial está mudando, até um fato curioso que devemos colocar na história da empresa, quando eu entrei em 1983, só tinha uma pessoa na empresa com curso superior, eu fui o segundo. Na época era declarado que para trabalhar na indústria de calçados não precisava ter formação superior, assim era uma cultura que imperou durante muito tempo. Depois em 1995 e 1996 começaram a entrar os modelos japoneses, tais como: *kaisen*, programa de temos e movimentos, *just in time*, e outros. Aí o pessoal começou a se dar conta de que as informações estavam vindo e para dar conta era preciso conhecer mais estatística, probabilidade, informática, *software* e sentiu-se necessidade de buscar pessoas mais capazes. Aos poucos essas pessoas foram ingressando na empresa, e alguns gerentes que tinham o ensino médio completo começaram a se antenar e entraram na faculdade. Desencadeou-se um processo, onde alguns gerentes foram buscar o ensino superior principalmente na área de produção, mas o que mais surpreendeu foi o seguinte, surgiu uma pessoa que ingressou no mestrado, passaram do processo de graduação para buscar especializações e pós-graduação. Este processo continua evoluindo hoje, já temos um grupo que já terminou a graduação e outros estão cursando. Este aspecto de qualificação no corpo gerencial está superado, já há credibilidade e é dado importância a isso (Diretor de Infra-Estrutura).

A capacitação mais gerencial de municiar eles com ferramentas de gestão e planejamento começou fortemente em 1994 com a entrada do Tobias na fábrica na manufatura, já nas lojas acredito que foi antes porque já tem isso muito bem estruturado, e aqui a partir de 1994 formou-se um comitê de planejamento, uma espécie de comitê tático, mas com ações dissociadas do planejamento estratégico, e isso foi evoluindo, depois se criou um comitê de qualidade a partir do curso de Monitores da Qualidade da Unisinos, em 1996 e 1997 fizemos o curso de administração da produção da Unisinos, de ali em diante evoluímos nesse processo, com atividades mais pontuais em algumas áreas e hoje precisamos criar um programa de treinamento mais específico para esse grupo gerencial que hoje é quem muda o resultado da fábrica, se formos olhar é um grupo de até 25 pessoas, que são realmente os gestores que mudam os resultados, precisamos atualizar novamente este pessoal com novos conceitos e novas ferramentas. A grande maioria deste corpo gerencial ou está graduado ou está graduando (Supervisor de Desenvolvimento Humano).

Buscou-se muito aperfeiçoar a gerência, para não ser uma gerência apenas técnica, mas sim ter uma visão mais global das coisas, um entendimento do todo, ou seja, uma visão sistêmica, no sentido de fazer com que cada gerente seja um gestor (Gerente Comercial de Desenvolvimento).

Na verdade na história da fábrica, o Arlindo Weber falecido em um acidente automobilístico era uma pessoa na frente do tempo dele, ele era uma pessoa fantástica, na verdade ele fazia o RH, ele sempre tirou tempo para escutar as pessoas. Pode-se resumir o RH em cinco coisas básicas: 1 – ser sincero com as pessoas; 2 – escutar as pessoas; 3 – dar resposta para as pessoas; 4 – ser objetivo e 5 – ser franco. Ele sempre fez isso, ele cativou muito sua equipe dentro desta filosofia de trabalho, estes cinco pontos fazem parte da nossa cultura (Gerente de Recursos Humanos).

A partir dos relatos acima destacados, percebe-se a evolução do saber “técnico” para um saber “sistêmico”, e principalmente, a evolução no setor calçadista, pois anos atrás – não faz tanto tempo assim – para trabalhar numa fábrica de calçados não era preciso ter completado o Ensino Fundamental, mesmo para cargos gerenciais. Bastava saber como fazer o sapato. Mas atualmente, os gerentes precisam desenvolver algumas competências para que possam acompanhar a evolução da tecnologia da informação e demais tecnologias; conhecer os processos para promover melhorias; e, acima de tudo, saber e conhecer as estratégias para planejar as atividades e obter os resultados. Desse modo, o corpo gerencial contribui para a consolidação da competência organizacional a partir do cruzamento dos três eixos apresentados por Boterf (2003): formação da pessoa (biografia e socialização); formação educacional e experiência profissional, que resultam num saber agir responsável que implica saber como mobilizar, integrar, transferir e compartilhar recursos.

Além disso, para os gerentes responderem ao desempenho gerencial esperado é necessário flexibilidade, aptidão à mudança e adequação às circunstâncias. Esses são elementos do contexto atual (RUAS, 2003). Acima de tudo, é importante a entrega, ou seja, aquilo que realmente o gerente quer entregar à organização (DUTRA, 2001).

No varejo também se investe no quadro de pessoal como destaca o Diretor Comercial do Varejo:

Fazem (*sic*) uns 8 anos que estamos investindo, aí se evoluiu para um sistema moderno, montamos uma equipe de supervisores, tem um gerente comercial e sob a coordenação dele são 3 supervisores, cada um tem grupo determinado de lojas, que faz a supervisão. As reuniões com os gerentes não são feitas mais pelos diretores, e sim com o gerente comercial e os supervisores da área, pra não dá aquelas reuniões com 80 pessoas. Esta reunião é mensal para verificar o desempenho das lojas, se foram cumpridas as metas, o número de itens por loja, vendas, percentuais de vendas, vendas adicionais. Cada gerente recebe meta mensal de venda, cada supervisor tem seu automóvel e *laptop* e vão na loja fazer todo o acompanhamento e os diretores tem acesso a esses dados para saber o desempenho de cada loja. A grande sacada foi a montagem do grupo gestor, formado por um representante de cada área, RH, administrativo, *marketing*, logística, compras, gerente comercial... Esse grupo se reúne semanalmente e tomam as decisões em relação a empresa, e em aprovações mais importantes trazem para diretoria, e no mais esse grupo gestor é que toca as lojas. A diretoria faz reuniões com eles uma vez por mês. Esse grupo gestor está na central administrativa (POA) e comanda todas as lojas, exemplo, tem uma pessoa responsável pelo RH em todas as lojas, outra responsável pelo *marketing*... outro pelas franquias, essas pessoas são representantes do grupo gestor. Isto deu mais velocidades nas decisões e a empresa anda sozinha e estas áreas interagem entre si. A loja hoje é pessoal, produto e *marketing*, são os três pilares que fazem a loja vender ou não.

Uma mudança observada no perfil dos trabalhadores, conforme o Gerente de Recursos Humanos, é que “antes o trabalhador era mais sapateiro, hoje trabalha-se com multifunções e polivalência. Atualmente a grande maioria dos operários contratados já concluiu ou está cursando o ensino médio”.

O papel do RH da Paquetá em síntese, “é trabalhar com o desenvolvimento das pessoas e, com isso obter um resultado melhor para empresa pois é necessário visar o lado econômico do negócio, mas também o social” (Gerente de Recursos Humanos).

Pode-se afirmar que o elemento pessoas da competência organizacional está vinculado às competências distintivas de gestão e técnica do Grupo Paquetá, mediante uma situação profissional mutável e complexa, que exige o desenvolvimento constante das pessoas em nível operacional e gerencial. Quanto a isso, ao longo de sua trajetória a Paquetá investiu em treinamentos operacionais e, principalmente, no desenvolvimento do seu corpo gerencial, buscando ampliar a visão deles no que se refere à gestão e à agregação de valor nos produtos e operações, ou seja, na técnica.

### **7.1.3 Estrutura e Processos**

A estrutura organizacional proporciona importantes contribuições para o desenvolvimento das empresas, desde que adequadamente elaborada e implementada. Mas, entre 1994 e 1995, houve um grande reboiço entre perder mercado e formar um novo. Com isso, surgiram novos modelos de produção, de organização de arranjo físico. Segundo o Diretor de Infra-Estrutura,

Durante mais de dez anos aprendemos a trabalhar em linhas de produção, esteiras de produção, a programação e os tempos estavam montados encima disso, havia toda uma cultura encima disso, ou seja as pessoas têm que produzir pelo que está vindo, ou seja não precisa pensar muito, nessa época teve que se buscar um novo perfil de clientes, com pedidos menores, uma linha de produção tem uma característica, ela é mais elaborada para atender pedidos que não alterem a todo instante, quando começa a alterar muito os modelos, a linha de produção se torna problemática, tem que mexer em máquinas, *layout*, aí entra a história dos grupos, tem que fazer grupos. Aí desmancharam toda fábrica e fizeram grupos, grupos com polivalência, as pessoas não estavam preparadas para polivalência, ficou um arranjo desorganizado.

Todas as esteiras foram desmanchadas de uma só vez; o processo foi muito rápido, no sistema de grupos ou células de trabalho (PICCININI, 1995), os trabalhadores partilham e

distribuem entre si diversas operações, e esse sistema seria uma adaptação do método *kanban* (SCHMIDT, 1998). Conforme o Diretor de Infra-Estrutura,

Era uma idéia, e temos que fazer uma coisa diferente, vamos achar solução, temos que mudar, e foi feito a mudança. Aí aconteceu que a empresa não estava estruturada para esta forma de produzir que é bem mais complexa, para as pessoas é mais difícil, os controles são mais complexos. Aí foi que a empresa começou a perder produtividade, assim flagrantemente foi um momento crítico, foi na primeira parte da década de 90, ela teve baixa de produtividade enorme, até onde que o presidente da empresa disse, vamos para com isso, vamos voltar a fazer o que a gente sabe, e criou na época um grupo muito importante, grupo multidisciplinar de gerências, ele chamou várias pessoas e fez um corpo gerencial, tipo um grupo gestor, no qual ele participava e eu também fui convidado na época para participar desse grupo, então tínhamos reuniões semanais, a partir daí se reestruturou a empresa, então com várias cabeças diferentes pensando, analisando vários aspectos, a fábrica então foi se reestruturando e mais ou menos esse processo continua, hoje esse grupo não existe mais, funcionou bem durante 5 anos, depois começou a se formar novas gerências, com modelos mais consolidados e hoje isso já é uma etapa superada. A década de 1990 foi muito complexa, ela teve um primeiro momento muito difícil, e um segundo momento de reestruturação. Agora nós temos ainda uma situação difícil, mas não tanto pela questão do processo, mas pela questão política e econômica que dificulta, é uma situação que praticamente temos pouco controle sobre ela.

Foi feito uma experiência piloto, mas não suficientemente testada, diz o Diretor de Infra-Estrutura.

Na matriz, todas as esteiras foram transformadas em grupos. Não foi feito um trabalho com um aprofundamento necessário, foi assim, vamos copiar modelos, tinha o modelo japonês, outras empresas começaram a implantar, todo mundo está fazendo, temos que fazer também. A onda dos grupos... que hoje ainda se tem questionamentos, não em termos de alternativa, é uma alternativa boa de trabalho, existe hoje uma dúvida ergonômica, ou seja, o grupo tem algumas operações, alguns grupos são todos em pé, isso é uma questão que existe alguns questionamentos ergonômicos a respeito disso, que pela visão ergonômica, isso não é uma opinião somente minha, está consolidado no meio acadêmico, quando tu pode trabalhar sentado, é melhor trabalhar sentado, quando deve trabalhar em pé, trabalha em pé, então tem operações que tu pode trabalhar sentado, tipo costura, então porque trabalhar em pé se tu pode trabalhar sentado. Trabalhar sentado é uma posição que evita fadiga e algumas doenças ocupacionais e que dá uma precisão maior do que trabalhar em pé, e por consequência tu podes evitar alguns incômodos, por isso tu pode ter problemas de varizes, circulação, fadiga, a própria situação de trabalhar com um pé apoiado e o outro no pé no pedal, cria eventualmente problema de coluna, que aparece ao longo do tempo. Teu peso se distribui de forma diferente ao longo do corpo, a gravidade te puxa só que tudo está sendo direcionado para um lado só e a coluna tem que ficar absorvendo, e em algum momento ela vai reclamar, então a gente da área de saúde e segurança está vendo isso, que podem haver problemas futuros de doenças ocupacionais relacionados a essa posição.

O Quadro 40 apresenta a evolução dos processos de produção de montagem de produtos da manufatura:

<b>Processos</b>	<b>Período</b>	<b>Quantidade de Pares</b>
Cavaletes	1958 até 1966	Até 50 pares por cavalete
Trilhos	1967 até 1971	400 pares
Esteiras	1972 e atualmente	Mínimo 800 pares
Grupos	2006	Até 800 pares

**Quadro 40 - Evolução dos processos de produção na Paquetá: 1958-2006**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

As esteiras de produção classificam-se em esteiras contínuas e semicontínuas. As unidades do Nordeste permanecem especializadas em esteiras contínuas, e, no Sul, os produtos de menor volume são produzidos em grupos; e em esteiras semi-contínuas. Esteiras semicontínuas são esteiras menores, em que são necessárias menos pessoas, e em que alguma parte do processo é terceirizada, como, por exemplo, a costura. Esse tipo de esteira é adequado para produzir pedidos de pouco volume, e ter uma mão-de-obra mais especializada, corta e monta. Nelas trabalham aproximadamente 60 pessoas. Já na esteira contínua são necessárias 100 pessoas, corte, costura e monta na esteira. A Paquetá, como fazem todas as famílias de sapatos no negócio de manufatura, tem vários *layouts*:

Temos linha contínua com 115 pessoas para produzir maior quantidade de pares; temos linhas semicontínuas somente com corte e costura dentro de casa e costura terceirizada; temos parte da costura fora e parte da costura dentro; temos grupos com 45 pessoas em média; temos grupos com parte terceirizados; de acordo com o gargalo do modelo temos várias formas de nos organizar. A gente sempre busca o que é melhor para o sapato ser mais rentável e produtivo. Existem vantagens e desvantagens em produzir numa esteira contínua, ou semicontínua ou em grupos. A Paquetá tem uma grande história em produzir sapatos, a gente domina todo o processo. Então, modelos com volumes de 30 a 50 mil pares a esteira contínua é muito boa, porque ao longo do tempo vai se aprendendo a fazer o sapato e compensa a ineficiência no começo no final. A gente hoje tem modelo grande sim, não só modelos pequenos. Quando eu tenho um modelo com muitos detalhes acaba sendo o gargalo num ou em outro setor, normalmente na costura, então a gente joga pra fora o gargalo e somente monta internamente, no caso nas esteiras semicontínuas, o nosso negócio é montar sapato. Já os grupos, produzem modelos de 1000 pares, é um sapato mais caro e precisa estar impecável (Gerente Comercial de Exportação).

O elemento estrutura e processos da competência organizacional implicam como a competência desdobra-se na organização, ou seja, como acontecem as práticas organizacionais. Para obterem-se melhores resultados, espera-se uma estrutura enxuta e dinâmica para adaptar-se rapidamente às mudanças. Com isso, apresenta modelos de gestão mais flexíveis e sustentáveis; maior facilidade na identificação das incompetências e das competências; estruturas voltadas para resultados; adequação das atividades de apoio; equipes

multidisciplinares para atender estes processos; terceirizações principalmente do gargalo de produção etc.

### **7.1.3.1 *Relacionamento com o cliente***

O relacionamento direto com o cliente começa a ser priorizado a partir da década de 2000. O Gerente Comercial de Desenvolvimento diz que esse relacionamento é feito através de muitas visitas, tanto da Paquetá para o cliente quanto do cliente para a empresa.

O Gerente do Esportivo destaca que, “a grande virada do Grupo foi com a entrada do atual Diretor Presidente (segunda “rodada” de sucessão) e do Diretor Industrial (terceira “rodada” de sucessão)” que buscaram novos mercados, a empresa aprendeu e está aprendendo a parte comercial, ou seja, o processo de relacionamento com clientes”.

Uma competência que está sendo desenvolvida e muito bem assimilada é a competência intermediária/funcional de venda, ou seja, a comercial. Conforme o Supervisor de Desenvolvimento Humano,

Isto justifica os resultados atuais, pelo fato de sairmos daquela linha de sermos comprados e começarmos a nos apresentar como solução para os clientes, ou seja, nós vendemos a nossa capacidade de desenvolvimento de produtos, a nossa velocidade, nossa estrutura de produção, a nossa estrutura de garantia de fabricar no prazo e na entrega, ou seja, vender a fábrica. Isso ajustado com estar ligado com os acontecimentos no mundo, através de viagens, visitas, atualizações tecnológicas, melhores formas de acabamento de produtos e de materiais. É correr na frente mesmo. Eu vejo que muitas coisas a partir de agora levam a necessidade de desenvolvimento de novas competências, assim como gerou na parte comercial que era uma competência que não tínhamos e que foram geradas porque o mercado acenou pra isso, hoje vocês vão ou ficam. Ainda tem um grande peso de sermos um bom fabricante, mas na prática isto está sendo percebido que efetivamente não dá serviço para nós. Hoje a Paquetá é reconhecida por ser uma empresa que fabrica bons sapatos com tecnologia, eu vejo que a competência comercial está sendo bem assimilada nesse processo.

Pode-se dizer que o processo está mais ligado à competência distintiva de gestão, e o produto está mais vinculado à competência distintiva técnica. A estrutura instalada é que permite o desenvolvimento dos processos e do próprio produto.

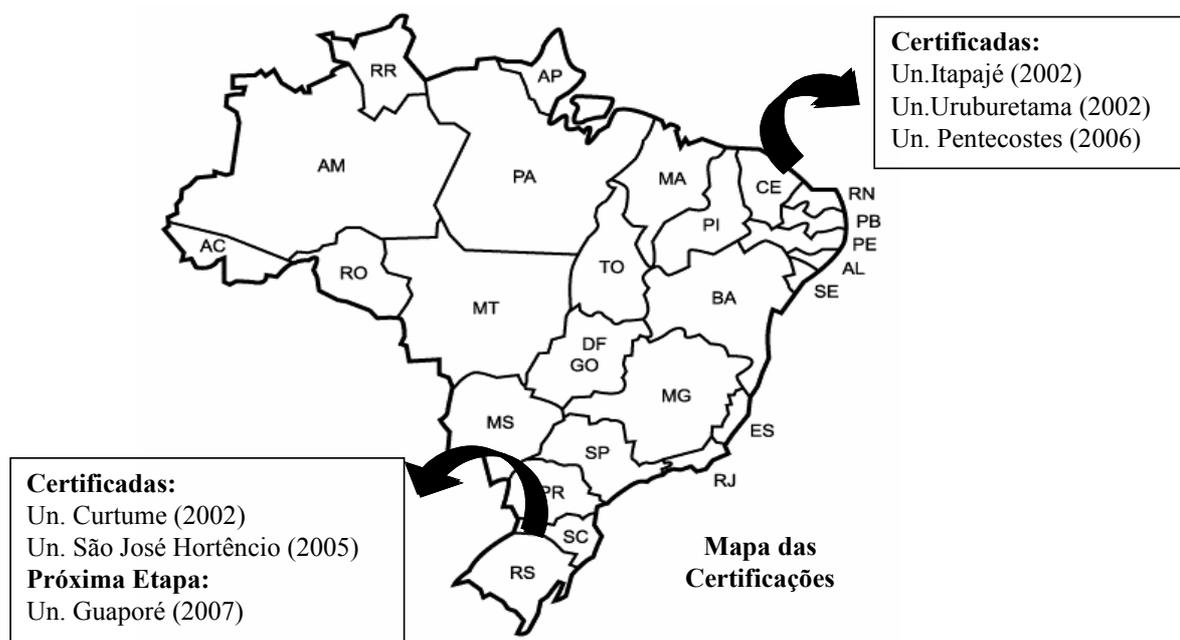
### 7.1.3.2 *Programas de melhorias e certificação ISO 9001*

É importante destacar que o Grupo Paquetá promove melhorias na sua estrutura, nos processos, e no ambiente de trabalho por meio do Sistema de Gestão Estratégico da Qualidade (SGEQ), que compreende os seguintes programas: Organização e Limpeza do Ambiente (OLA), criado em 1997 e revisado em 2002; Seis Sigma, lançado em 2004; Grupos Participativos Paquetá (GPP) e, Programa de Sugestões Paquetá (PSP), criados em 2005 e a ISO 9001.

O sistema de gestão da qualidade busca a satisfação total das necessidades das pessoas de uma organização. É o que as organizações praticam para assegurar que os seus procedimentos estejam em conformidade com as exigências dos clientes. Por isso, esse sistema foi implementado para assumir o controle dos seus processos; tornarem os processos fáceis de gerir, medir e melhorar, pois o aperfeiçoamento da organização depende da sua capacidade de perceber suas forças, fraquezas e oportunidades de melhoria; demonstrar o comprometimento da empresa com a qualidade e a satisfação do cliente.

Portanto, o objetivo desse sistema é ter uma estrutura organizacional com responsabilidades, procedimentos, processos e recursos, empenhados em ações planejadas e sistemáticas, necessárias para prover confiança adequada de que o produto ou serviço atenda aos requisitos exigidos pelos clientes. Esse sistema de gestão da qualidade é importante porque contribui para aplicação e o entendimento da gestão estratégica; contribui para o atingimento das metas estratégicas; e dá suporte para a administração estratégica através de metodologia e ferramentas da gestão pela qualidade, na condução dos projetos estratégicos; contribui para o futuro da organização, face às perspectivas previstas para o ambiente externo, identificadas pela gestão estratégica.

Como já citado anteriormente, o Grupo Paquetá está passando pelo processo de certificação ISO 9001. É importante destacar que, no Brasil, apenas dez empresas do setor calçadista possuem a certificação ISO 9001, e a Paquetá está entre elas. O processo de certificação começou em unidades situadas no Nordeste em 2002, e, agora, mais unidades já estão certificadas, e outras estão em processo de certificação, como mostra a Figura 14:



**Figura 14 - Certificação ISO 9001 no Grupo Paquetá – estágio atual**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em fontes do Grupo Paquetá.

Com relação à contribuição da VBR, para alcançar a vantagem competitiva, a empresa precisa identificar o que sabe fazer melhor, aquilo que não é facilmente imitado, algo que pertença ao conhecimento implícito da organização, e que aumente com a aplicação e com o compartilhamento. Segundo os teóricos, as competências devem ser desenvolvidas ao longo da trajetória (GRANT, 1991, 1996; LEONARD-BARTON, 1995; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Dessa forma, a VBR contribui através da análise da dependência de percurso, ambigüidade causal e complexidade social (autores).

Portanto, no Grupo Paquetá, identificou-se que a sua competência distintiva é a gestão e a técnica, que foram construídas durante a trajetória junto com as mudanças e demandas do mercado e do processo de sucessão familiar. Essa competência pode ser considerada particular do Grupo, pois não é facilmente imitada, gerando a ambigüidade causal, que representa a dificuldade que os competidores possuem em saber qual é a razão de a empresa apresentar um desempenho superior. Assim, os concorrentes não sabem quais são os recursos que devem ser imitados, adquiridos ou substituídos (LIPPMAN e RUMELT, 1982; BARNEY, 1995).

Barney e Hesterly (1997) afirmam que existem três razões para determinados recursos serem de difícil imitação: a história da empresa, a ambigüidade causal e a complexidade

social de alguns recursos, como por exemplo, a cultura do Grupo Paquetá, as equipes de trabalhos, o corpo diretivo e os próprios valores da organização.

Portanto, pode-se concluir que a diferença de *performance* entre as organizações pode ser compreendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados. A VBR confere à dimensão interna da organização um papel-chave para entender-se em profundidade a organização, por meio do rompimento das abordagens tradicionais da economia e da estratégia, com foco apenas no ambiente externo. Assim sendo, o Grupo Paquetá combinou os recursos e as habilidades internas com as oportunidades e os riscos criados pelo ambiente externo, principalmente ao se lançar na diversificação dos negócios e a partir da década de 2000, como relatado anteriormente.

Através deste estudo, pode-se destacar que as ações promovidas por meio dos processos de sucessão familiar caracterizam a dependência de percurso do Grupo Paquetá. Essas ações foram as estratégias de diversificação realizadas, a forma como as mudanças externas foram assimiladas e como elas foram conduzidas internamente na organização. As situações que justificam a ambigüidade causal, por exemplo, é como foi realizado o processo de transição de uma empresa *expert* na manufatura de marca de terceiros para a criação e internacionalização de uma marca própria; também como a empresa aproveitou recursos internos, ou seja, pessoas para abertura de novos negócios. A complexidade social pode ser explicada através da cultura desenvolvida durante a trajetória da Paquetá, que tem como referência o crescimento e a busca de resultados de forma ética. Esse é o fio condutor de cada processo de sucessão familiar, contribuindo, desta forma para consolidação das suas competências.

## 8 PERSPECTIVAS DO GRUPO PAQUETÁ

O Grupo Paquetá tem como perspectiva continuar crescendo dentro de cada negócio instituído, e também, continuar diversificando através da abertura de novos negócios, novos mercados e de novos produtos, que, inicialmente, devem auto-sustentar-se e, depois, gerar resultados para o Grupo.

Valem destacar algumas perspectivas apontadas pelos entrevistados: o Gerente do Curtume aponta que: “o Diretor Presidente e o Diretor Industrial estão vendo que precisam diversificar o Grupo em área de atuação que são completamente distantes do couro e do calçado”.

Entre os novos projetos, estão em fase inicial os estudos sobre a criação de uma usina de biodiesel em MS, numa das fazendas do Grupo. Outro projeto, segundo o Diretor de Infra-Estrutura refere-se ao aproveitamento dos resíduos sólidos e líquidos:

Pretendemos transformar os resíduos, isto é, as sobras que não podem ser recicladas em tecnologias e em outros insumos que possam ser utilizados. Já estamos desenvolvendo pesquisas e estudos acadêmicos junto a Universidades para verificar como poderemos fazer esta transformação.

A perspectiva do curtume “é buscar um número maior de clientes em outros países” (Relato do Gerente de Curtume).

Em relação à manufatura, a perspectiva é de que “as unidades do Nordeste permanecerão produzindo em esteiras contínuas os produtos ainda de volumes e de valor mais baixo. Nas unidades do Sul, as esteiras serão transformadas em grupos de trabalho para produção de produtos de valor agregado” (Relato do Gerente Comercial Desenvolvimento).

Segundo o Diretor Industrial, “a Paquetá tem potencial para comprar uma marca americana e buscar *designers* italianos para lançar os produtos para os Estados Unidos”.

O Diretor Presidente destaca a ampliação da Unidade situada na Argentina, “temos como objetivo ampliar o volume de produção e concorrer diretamente com os produtos importados locais no segmento esportivo, em 2006 pretende-se produzir 40 mil pares por mês”.

A Dumond, conforme o Superintendente da marca, tem como perspectiva “aumentar a participação no mercado externo para alcançar até 90% até 2010 através da internacionalização da marca. Ampliar o varejo para 34 lojas até 2008 através de lojas próprias e franquias, inclusive abertura de lojas no exterior”.

O varejo Paquetá continuará em fase de crescimento, por meio da abertura de novas lojas, de franquias e de novas aquisições, segundo o Diretor Comercial do Varejo.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve foco no tema competências organizacionais. Mais especificamente, buscou analisar o desenvolvimento de competências organizacionais nos diferentes negócios do Grupo Paquetá e a sua articulação com as práticas de gestão, tendo como referência a sua história e as principais mudanças ocorridas em sua trajetória.

Para atender ao objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso que buscou mapear as principais fases de mudança e os impactos gerados na organização. Considerando-se cada fase mapeada, identificaram-se as principais estratégias e ações organizacionais desenvolvidas. A partir disso, foram analisadas as competências desenvolvidas durante a trajetória até os dias atuais, tendo como base três elementos da competência organizacional – inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos. Por fim, foram identificadas as perspectivas da organização em termos de necessidades de novos desafios e necessidades considerando-se o contexto competitivo e as competências atuais.

É importante enfatizar que, para compreenderem-se e analisarem-se as competências a partir da trajetória, foi necessário recorrer a um estudo mais profundo sobre as estratégias e o posicionamento adotados pela Paquetá.

A análise dos dados mostrou que o que está por trás dos três elementos da competência organizacional são as competências distintivas de gestão e técnica do Grupo Paquetá. Em outras palavras, as competências distintivas de gestão e técnica são as que articulam os demais elementos da competência organizacional, conforme o dinamismo do contexto, as estratégias e as mudanças organizacionais.

Essas competências distintivas de gestão e técnica foram construídas ao longo da trajetória do Grupo Paquetá, por meio dos processos de sucessão familiar, cada um com suas

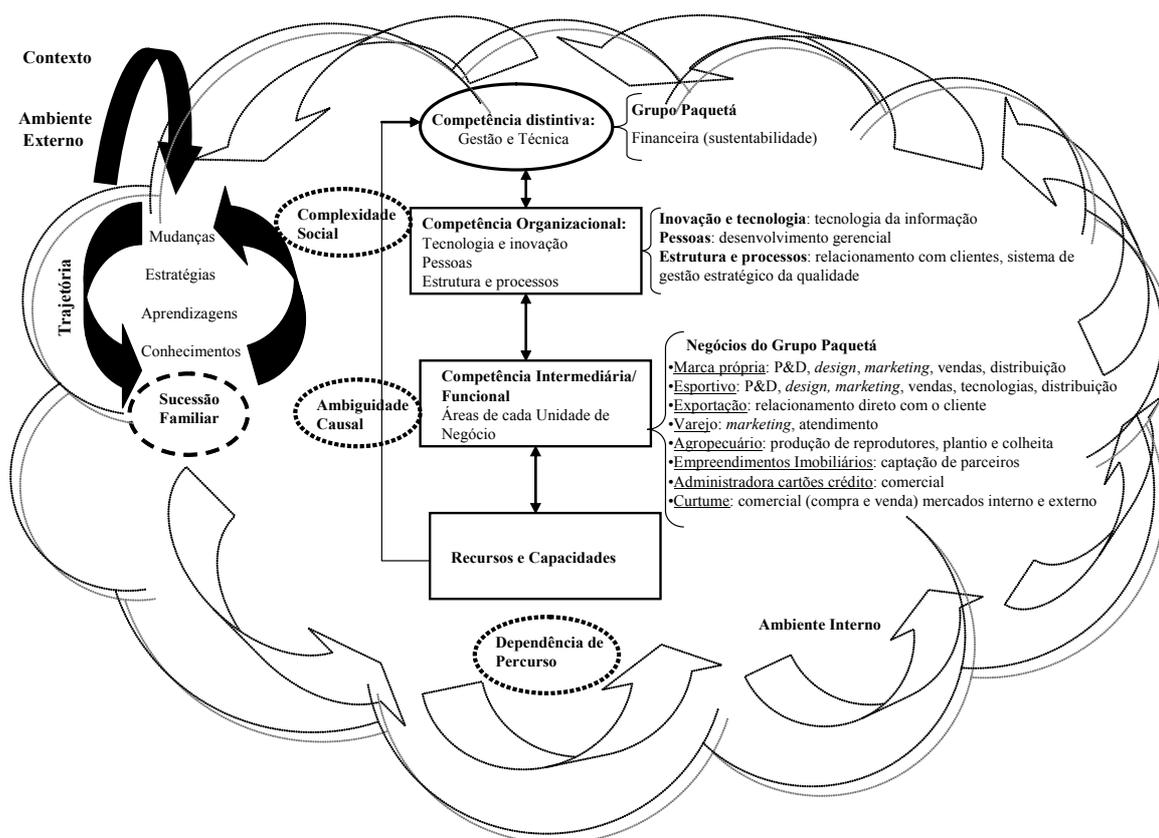
características particulares, conforme o nível de conhecimento e aprendizagens acumuladas pelos dirigentes e suas equipes. Dessa forma, as competências distintivas de gestão e técnica evoluíram conforme a trajetória e os processos de sucessão familiar. Junto a isso, a empresa constituiu e formou uma capacidade financeira que contribui para sustentabilidade do Grupo, o que permite o investimento e a diversificação em novos negócios, novos produtos e novos mercados de atuação. A consolidação dessa capacidade financeira surgiu desde a primeira “rodada sucessória”, em que o Diretor Presidente falava em diversificar para montar uma “caderneta de poupança”, e prosseguiu com a segunda “rodada sucessória” que manteve a idéia que também está sendo seguida pela terceira geração. A gestão exercida durante a trajetória permitiu o desenvolvimento dessa capacidade financeira.

Podem-se concluir, neste estudo, que o Grupo Paquetá possui as competências distintivas que se referem à gestão e à técnica; que cada negócio, a partir dessas competências distintivas, desenvolveu competências intermediárias/funcionais, utilizando os elementos da competência organizacional do Grupo, inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos consolidados ao longo da trajetória. É importante ressaltar que, através da análise desses elementos da competência organizacional constatou-se que eles reforçam a idéia de que as competências são cumulativas (*sandcone*), conforme proposto por Ferdows e De Mayer (1993), isto é, são vários elementos com desempenho simultâneo, que podem reforçar um ao outro e serem dinâmicos, gerando assim resultados para empresa. Na Paquetá, verifica-se que no decorrer de sua trajetória e através de suas ações organizacionais, a empresa buscou acumular as suas competências ao invés de realizar *trade-offs*, e, por isso, elas já estão consolidadas.

Isso explica como as competências do Grupo foram se consolidando durante a trajetória, confirmando a dependência de percurso (*pathdependence*). Além disso, essa trajetória gerou competências dinâmicas para acompanhar as mudanças e demandas do mercado, e consolidar novas estratégias para manter a vantagem competitiva (FLEURY e OLIVEIRA, 2001).

É importante destacar que o Grupo Paquetá aproveita as competências das pessoas internas da organização para criação de novos negócios (PENROSE, 1959). Isso significa que, apesar de estar situada no setor calçadista e ter diversificado seu negócio em outras atividades, como empreendimentos imobiliários, e administração de cartões de crédito, tinha internamente pessoas com competências para atuar na frente destes negócios.

Apresenta-se a seguir a Figura 15, que ilustra as principais conclusões do estudo:



**Figura 15 - A dinâmica das competências organizacionais – A trajetória do Grupo Paquetá**

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 15 apresenta a dinâmica das competências organizacionais a partir da análise da trajetória da organização. As setas representam o dinamismo no ambiente interno da empresa influenciado pelo ambiente externo, representado através dos pontilhados, que destacam que os movimentos externos não são estáticos, mas, na maior parte das vezes, são imprevisíveis, por isso os traços foram representados em forma de ondas. No Grupo Paquetá, percebe-se que o contexto e o ambiente externo influenciaram a maioria das mudanças ocorridas. A partir delas, emergiram, muitas vezes, novas estratégias deliberadas e/ou emergentes. Esse processo aconteceu ao longo da trajetória do Grupo, e refletiu na ação dos dirigentes (sucessão familiar), estimulando novos conhecimentos e aprendizagens que foram se acumulando, consolidando-se, e acabaram gerando as suas competências distintivas. Conforme Hexsel e Santos (2005) as competências organizacionais não são desenvolvidas simplesmente por uma tomada de decisão, pois elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas que se desenvolvem ao longo do tempo, isto é, durante a trajetória.

Nessa Figura, destaca-se ainda, que as competências distintivas (diferenciadoras) do Grupo foram construídas através da dependência de percurso, que, junto a isso, constituiu e formou uma capacidade financeira que garante a sustentabilidade do Grupo, e permite o investimento em novos negócios. Além disso, a complexidade social contribuiu para consolidação das competências organizacionais (estratégicas) do Grupo: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos. A cada novo negócio criado, foi necessário o desenvolvimento de competências intermediárias/funcionais (áreas das Unidades de Negócios) reforçando a ambigüidade causal. O estudo ainda mostra, que os novos negócios foram gerados a partir de recursos e capacidades que já existiam na empresa, sendo mais um ingrediente para a ambigüidade causal.

Ainda sobre as competências organizacionais do Grupo Paquetá, em cada um dos elementos de competência, destacam-se as principais ações desenvolvidas. Em relação ao elemento inovação e tecnologia, sobressai-se a tecnologia da informação que está implementada em todos os negócios do Grupo, incluindo o controle orçamentário e de resultados por unidades. No elemento pessoas, distinguem-se os investimentos realizados no desenvolvimento do corpo gerencial através de viagens, visitas em feiras, cursos internos e aumento do nível de escolaridade. No elemento estrutura e processos, destacam-se o sistema de gestão estratégico da qualidade, incluindo a certificação ISO 9001 e o relacionamento com os clientes. É importante destacar que as ênfases apontadas em cada elemento não são exclusivas para cada um deles, mas são dinâmicas, porque uma ação complementa a outra, caracterizando-se por um movimento de sobreposição que reforça a ambigüidade causal e a dependência de percurso.

Ao longo da trajetória, a Paquetá foi capturando oportunidades de expansão em áreas correlatas de atuação através da diversificação de linhas de produção e de segmentos de mercado por faixa de renda, bem como mediante a integração vertical, mas também se expandiu em outros negócios não correlatos, como empreendimentos imobiliários e administração de cartões de crédito (COSTA e FROEHLICH, 2006). Vale destacar que a Paquetá soube aproveitar as oportunidades que surgiram, tais como: o ingresso no mercado externo no final da década de 1960, a aquisição da rede de lojas Gaston em 1994, e da rede Esposende em 2005.

Pode-se constatar que o negócio de manufatura de exportação de marca de terceiros e da marca própria possuem semelhanças no processo produtivo, pois ambos estão direcionados para o segmento feminino. Quanto às diferenças, na exportação de marca de terceiros o

produto vem definido pelo cliente, e na Dumond o processo é o inverso, ou seja, é criado e oferecido aos clientes. Através deste estudo de caso, comprova-se que é possível não só produzir simultaneamente marcas de terceiros, principalmente se a empresa já for reconhecida mundialmente, como é o caso da Paquetá, mas também, ter uma marca própria, apesar do tempo demandado para sua consolidação em nível mundial e considerada a sustentabilidade da empresa.

Inspirado no estudo de caso da Paquetá, pode-se sugerir que, para o setor calçadista brasileiro aumentar sua competitividade, deverá buscar um diferencial que ainda os países asiáticos não possuem, tais como: produzir produtos mais sofisticados; ter maior rapidez na entrega; buscar maior união das empresas entre componentes, curtumes e calçados.

Finalmente, para esta dissertação foram estabelecidos alguns pressupostos, a partir da revisão da literatura realizada. Portanto, indicaram suposições que foram confirmadas no decorrer do estudo. Contudo, não se tratava apenas de responder a questões baseadas em sim e não, mas em compreender as implicações de cada questão em profundidade para gerar reflexões e contribuições a este estudo.

O Pressuposto 1 afirma que os processos de mudança organizacional, quando observados ao longo do tempo, permitem uma melhor compreensão do contexto organizacional e do desenvolvimento das competências. Portanto, a compreensão da trajetória da empresa representada por mudanças e acontecimentos pontuais contribui para compreender-se a consolidação e a priorização das competências. No caso da Paquetá, o que se destaca são os processos de sucessão familiar, e, através deles, verifica-se as ações tomadas a partir de acontecimentos pontuais e como as mudanças foram conduzidas, principalmente em momentos de “crise” do setor calçadista em cada “rodada” de sucessão, que possui suas características particulares, contribuindo assim para a consolidação das competências (sucessão, investimentos tecnológicos, crise do setor, novas perspectivas).

O Pressuposto 2 destaca que as competências organizacionais estão vinculadas com as estratégias da organização, e são consolidadas ao longo de sua trajetória. Nesse sentido, existe uma relação bastante próxima entre estratégia, história e competências, sendo que as estratégias podem ser visualizadas por meio da consolidação das competências. Na Paquetá destacam-se as competências distintivas de gestão e técnica, tendo como referência as estratégias deliberadas e/ou emergentes tomadas durante a trajetória, as estratégias de diversificação para buscar o crescimento e a definição do posicionamento no mercado competitivo.

O Pressuposto 3 afirma que os elementos da competência organizacional – inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos – servem de base de sustentação das competências da organização. Esses elementos permitem uma análise mais aprofundada sobre a construção e a relação entre as competências organizacionais. Sendo assim, explicitar as competências à luz dos três elementos contempla os pontos essenciais da organização para se sobressair no mercado.

O Pressuposto 4 salienta que existe uma articulação das competências entre os negócios diversificados da organização, garantindo a sustentabilidade. Aqui, destaca-se a ambigüidade causal que, ao mesmo tempo, pontua a diversidade de recursos que compõem as competências e a unidade em termos de direcionamento estratégico e prioridades. A Paquetá, ao longo de sua trajetória, priorizou a diversificação visando ao crescimento e a formação de uma “caderneta de poupança” para prevenir-se em relação às oscilações do mercado, pois se acontecesse uma “crise” teria como manter a sua sustentabilidade através de negócios diversificados.

A resposta da Paquetá à nova situação competitiva no mercado internacional tem sido atuar com marca própria e comercializar diretamente produtos de marca de terceiros, sem o intermédio do agente. Além disso, busca produtos de maior valor agregado com produção em grupos de células de produção com menor quantidade de pares, ao invés de esteiras contínuas e/ou semicontínuas com volume de produção. O negócio de manufatura da marca de terceiros está buscando esse mercado de alto valor agregado como alternativa para não competir com a China.

Quanto às perspectivas em termos de novos desafios e necessidades, considerando-se o contexto competitivo e as competências atuais, o Grupo Paquetá precisa: (a) desenvolver e consolidar a competência de relacionamento com clientes para buscar marcas “AA” e “A” no negócio de exportação de marca de terceiros, pois está se estruturando para atender pedidos diferenciados e de pequenos volumes através de grupos de trabalho; (b) adquirir uma marca americana consolidada no mercado no intuito de obter maior participação nesse mercado, podendo terceirizar sua produção em outros países ou produzir em sua planta industrial; (c) ampliar o varejo Paquetá e o varejo Dumond, objetivando fortalecer-se e manter-se como principal rede de varejo do País, além de internacionalizar o varejo da marca Dumond; (d) estruturar a remuneração variável por desempenho das unidades de negócio para estimular a capacidade de entrega (ZARIFIAN, 2001) dos gestores de cada unidade; (e) buscar maior inserção internacional da marca Dumond, sendo então possível consolidar a visão

estabelecida pela Paquetá “ter uma marca com posicionamento no mundo até 2010”; (f) alcançar maior integração e comprometimento entre curtumes, componentes (fornecedores) e calçados para agregar maior valor ao produto.

Este estudo pode contribuir para o setor calçadista, pois ilustra que a estratégia de diversificação adotada pelo Grupo Paquetá trouxe benefícios e estabilidade durante as crises que o setor enfrenta. Além disso, percebe-se que, por meio da estratégia de diversificação é possível ingressar em novos mercados que, geralmente, trazem novas perspectivas para empresa. O estudo também mostrou que, quanto maior o desenvolvimento do corpo gerencial, maior o comprometimento com os resultados da empresa, principalmente se os dirigentes compartilham as estratégias. Além disso, mostrou que a Paquetá faz investimentos em inovações e tecnologias para agregar maior valor aos produtos, principalmente, através da agilidade e da precisão que elas promovem, destacando a competência distintiva técnica. Ainda a empresa faz investimentos voltados para tecnologia de informação, para aprimorar mais a sua capacidade distintiva de gestão. Isso é outro destaque, pois nem sempre setores tradicionais precisam limitar os investimentos em tecnologia.

No campo acadêmico, este estudo contribui para avançar as reflexões teóricas a cerca de um enfoque ainda pouco explorado dentro do tema competências, a perspectiva dinâmica. Em outras palavras, trata-se do resgate da construção das competências durante toda a trajetória de uma organização, privilegiando-se a compreensão dos *links* entre as estratégias e as competências desenvolvidas até o momento atual e com olhar nas demandas futuras, inspirados pela dependência de percurso, ambigüidade causal e complexidade social. Usualmente, o que se pode observar em estudos dessa área, são trabalhos com ênfase na construção de atributos e no mapeamento de competências baseados nas necessidades do momento atual, ou seja, uma “visão estática” e pouco elucidativa do tema. Predomina a falta da visão processual relacionada à perspectiva dinâmica das competências, e, também, pouca preocupação com a construção de competências necessárias no futuro. Isso retrata a carência de orientação futura, a falta de reconhecimento sobre a importância da articulação de competências com a visão estratégica. Ou seja, prevalece a falta de visão integrada em que as competências se articulam aos processos internos da organização (BEARDWELL e HOLDEN, 1994; FLETCHER, 1997; JUBB e ROBOTHAM, 1997; WOOD e PAYNE, 1998; BITENCOURT, 2004).

Por fim, este estudo mostra que, por meio do resgate da trajetória de uma organização, podem ser encontradas as causas e os motivos que levaram a Paquetá a ser um caso de

“sucesso” embora as crises enfrentadas pelo setor calçadista, em que um grande número de empresas não sobreviveu às novas demandas e à concorrência acirrada imposta pelo mercado.

### ***9.1 Limitações da pesquisa***

Esta dissertação possui algumas limitações que merecem ser destacadas. Um ponto limitador refere-se à inexistência de dados sobre a lucratividade da empresa estudada e do setor. Esse fato comprometeu a percepção da vantagem competitiva da empresa pesquisada, não sendo possível compará-la com suas concorrentes. Além disso, não se verificou a vantagem competitiva de cada negócio. Para que isso fosse possível, seria necessário buscar dados da lucratividade de cada negócio e compará-los com os seus respectivos concorrentes, como: varejo, agropecuário, curtume, empreendimentos imobiliários, manufatura e administração de cartões de créditos, o que demandaria não só mais tempo, como também enfrentar toda a barreira de restrições para se obterem os dados. Contudo, esses fatos não comprometeram o estudo por não fazerem parte dos objetivos da pesquisa.

Porém, como, em 2005, os negócios de manufatura e varejo representaram cerca de 87,54% do faturamento do Grupo, realizou-se uma pesquisa mais profunda nesses dois negócios. Os 12,46% restantes estão distribuídos entre os negócios de curtume, agropecuário, cartões de crédito e empreendimentos imobiliários.

O estudo de caso, método de pesquisa adotado neste trabalho, por ser um estudo de caso único, não permite generalizações para o setor. Contudo, esperam-se que as práticas e estratégias relatadas possam servir de inspiração para outras empresas e futuros estudos.

### ***9.2 Sugestões para novas pesquisas***

Como continuação do estudo apresentado, sugere-se a realização de:

- Um estudo profundo no varejo do Grupo Paquetá, já que esse negócio é considerado a maior rede de lojas do Brasil, e representa aproximadamente 40% do faturamento do Grupo.

- Um estudo sobre a visão e a percepção do cliente em relação às competências organizacionais do Grupo Paquetá. O estudo poderia envolver todos os negócios ou focar-se em negócios financeiramente mais representativos.
- Um estudo comparativo sobre a consolidação das competências organizacionais entre setores tradicionais de economia pertencentes a diferentes segmentos, como por exemplo, o setor calçadista e o setor de vinhos.
- Um estudo buscando verificar como os fornecedores locais do setor calçadista podem desenvolver competências para atenderem os segmentos esportivo e feminino de alto valor agregado, já que isso foi apontado pelos entrevistados como uma deficiência do setor.
- Por fim, um estudo importante a ser realizado é como superar as dificuldades e barreiras de internacionalização dos produtos *Made in Brazil* no mercado europeu.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. How to select a business strategy. **California Management Review**. n. 3, v. 26, p.167-175, 1984.

ABICALÇADOS. **Resenha estatística**. Disponível em: <[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)>. Acessos em: 18 dez. 2004; 10 jun. 2005; 2 nov. 2006.

ABLAC. **Associação brasileira de lojistas de artefatos e calçados**. Disponível em: <[www.ablac.com.br](http://www.ablac.com.br)>. Acesso em: 13 out. 2005, 21 abr. 2006.

AICSUL. **Associação das indústrias de curtume do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <[www.aicsul.com.br](http://www.aicsul.com.br)>. Acesso em: 20 dez. 2005.

AMIT, E.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, n.14, p. 33-46, 1993.

ANDRADE, Aurélio; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento sistêmico: O desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Caderno de Campo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

ANGUS. **Raça**. Disponível em: <[www.angus.org.br](http://www.angus.org.br)>. Acesso em: 10 set. 2006.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Business strategy**. Great Britain: Perguin Books, 1973.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APEX – **Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil**. Disponível em: <www.apexbrasil.com.br>. Acesso em: 10 out. 2005; 20 set. 2006.

ARIFFIN, N.; BELL, M. Firms, politics and political economy: patterns of subsidiary-parent linkages and technological capability-building in electronics TNC subsidiaries in Malaysia. In: JOMO, K. S.; RASIAH, R.; FELKER, G. **Industrial technology development in Malaysia**. London: Rutledge, 1999.

ASSINTECAL. Associação Brasileira de Empresa de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. APEX – Agência de Promoção de Exportações do Brasil. **30 maiores mercados mundiais**. Novo Hamburgo: By Brasil, 2005.

ASSOCIAÇÃO ALEMÃ DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS – Hauptverband der Deutschen Schuhindustrie (HDS), In: JORNAL NH. **Calçadistas fixam endereço na Argentina**. Novo Hamburgo, n. 9.895, p. 16. 16 ago. 2006.

BANCO CENTRAL. **Cédulas e moedas**. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 30 out. 2006.

BARBOSA, A. C.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. **Competências nas organizações: O discurso e a prática na gestão de pessoas**. ENANPAD: Salvador, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. In: **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. Resource based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource based view. **Journal of Management**. v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol.17, n.1, p.99-120, 1986.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economics analysis. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1997.

BASIL, D.; COOK, C. **The management of change**. New York: McGraw-Hill, 1974.

BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. **Human resource management**. London: Pitman Publishing, 1994.

BECKER, Grace V.; RUAS, Roberto L. **Formação e desenvolvimento de competências organizacionais**: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial. ENANPAD: Brasília, 2005.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. Decifrando o código da mudança. In: SERRA, A. **As viradas nas empresas**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. **Capabilities for strategic advantage**: leading through technological innovation. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BNDES. **Banco Nacional de Desenvolvimento**. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 13 set. 2002.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOYATIZIS, R. **The competent manager**: A model of effective performance. New York, Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar.2001.

BROWN, J. S. Research that reinvents the corporation. **Harvard Business Review**. Boston, v. 69, n. 1, p. 102-111, Jan./Feb., 1991.

CABRAL, A.C.A. **A evolução da estratégia**: em busca de um enfoque realista. ENANPAD: Foz de Iguaçu, 1998.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based**. ENANPAD: Campinas-SP, 1999.

CARVALHO, Daltro Oliveira; WIRTH, Ricardo. Geração de empregos aumenta no setor. JORNAL EXCLUSIVO. **Jornal Oficial do Setor de Couro, Calçados e Acessórios**. Grupo Editorial Sinos. n. 2.323. p.14, 12 a 18/06/2006.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**. v.13, n. 8, p.5-14. Summer, 1992.

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

\_\_\_\_\_. Os primórdios da grande empresa. In: MCCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler**: Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHURCHILL, JR.G.A. **Marketing research**: Methodological foundations. Chicago: The Dryden Press, 1987.

COLLIS, D.J. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 12, p. 49-68, June, 1991. Edição especial.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, K. R.; MONTGOMERY, C. A. A competing on resources: Strategy for the 1990s. **Harvard Business Review**, v.73, n. 4, p. 118-128, Jul./Aug., 1995.

CORRÊA, Abidack. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-91, set. 2001.

COSTA, A.B.; PASSOS, M. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

COSTA, Achyles B.; FROEHLICH, Cristiane. **Trajectoria empresarial em cluster calçadista brasileiro**: o Caso da Paquetá, 2006. (artigo no prelo).

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

DECKER, Aurélio. **Made in China**: O dragão avança! Novo Hamburgo: Colorgraf, 2006.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvona. **The landscape of qualitative research**: Theories and issues. Califórnia: Sage Publications, 1999.

DEPEC. **Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos**. Disponível em: <www.depec.com.br>. Acessos em: 1 out. 2005, 24 maio 2006.

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

DOSI, Giovanni; MARENGO, L. Some elements of an evolutionary theory of organizational competences. In: RICHARDS, W. **Evolutionary concepts in contemporary economics**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996.

DOSI, Giovanni; TEECE, David; WINTER, Sidney. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, G. et al. **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Clarendon Press, 1992.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **MCB University Press**. v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DUTRA, J. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EMBRAPA. **Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento**. EMBRAPA: empresa brasileira de pesquisa e agropecuária. Disponível em: <[www.cnpq.embrapa.com.br](http://www.cnpq.embrapa.com.br)>. Acesso em: 10 mar. 2006.

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

FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. **Arando o mar: Fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance. In: Search of a new theory. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, abr. 1993.

FERNANDES, Bruno H.R. **Competências e desempenho organizacional: O que há além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERRAZ, C. J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLETCHER, S. **Competence and organizational change**. London: Kogan Page, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

FOSS, N. **Resources firms and strategies**. New York: Oxford University Press, 1997.

FRISINA, Gilton. Construção da marca: Ponto-chave para conquistar mercados. **Jornal Exclusivo**. Jornal Oficial do Setor de Couro, Calçados e Acessórios. Grupo Editorial Sinos. n. 2.323, p. 11, 12 a 18 jun. 2006.

FROEHLICH, Cristiane; NEUMANN, Leonardo. **Estratégias de operações para competitividade internacional: um estudo de caso numa empresa calçadista do Vale do Sinos (RS)**. Salvador: ENANPAD, 2006.

GALBRAITH, Jay R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32

GARCIA, R.C. **Vantagem competitiva de empresas em aglomerações industriais: um estudo da indústria brasileira de calçados**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Campinas, Campinas, 2001.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

GUIMARÃES, E.A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, EUA, n. 31, v. 68, p. 78-91, May-June 1990.

HARARI, O. Let's end the program-of-the-month syndrome. **Management Review**, New York, v. 80, n. 8, p. 46-60, Aug. 1991.

HARB, Antonio G.; ROSSETO, Carlos R. **As competências essenciais para o posicionamento competitivo do setor supermercadista**. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

HENDERSON, B. As origens da estratégia. In: MONTGGOMEY, C.; PORTER, M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-10.

HENRIQUES, Luiz. **A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale do Sinos: Uma aplicação da metodologia de Michael Porter**. 1999. Dissertação (Mestrado de Economia) – Universidade de Campinas, Campinas, 1999.

HEREFORD. **Carne de qualidade tipo exportação**. Disponível em: <[www.hereford.com.br](http://www.hereford.com.br)>. Acesso em: 10 set. 2006.

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

HEXSEL, A.; HENKIN, H. **Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: Fundamentos econômicos e análise crítica**. Bahia: ENANPAD, 2002.

HEXSEL, A. E.; SANTOS, M. R. **A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos**. Brasília: ENANPAD, 2005.

HEXSEL, Astor E.; PAIVA, Ely L. **A construção de estratégias de sucesso por pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados: Um estudo de caso**. Salvador: ENANPAD, 2006.

IANSTITI, M.; CLARK, K.B. Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. **Industrial and Corporate Change**, v. 33, n. 3, 1994.

JAVIDAN, Mansour. Core Competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Paquetá compra rede de lojas Esposende**. MANAUS. Disponível em: <[www.jcam.com.br](http://www.jcam.com.br)>. Acesso em: 11 nov. 2005

JORNAL EXCLUSIVO. Festa do sapato comemora resultados: Evento em Campo Bom contou com atrações e homenagens. **Jornal Oficial do Setor de Couro, Calçados e Acessórios**. Grupo Editorial Sinos. n. 2.326., p.7, 3 a 4 jul. 2006.

JORNAL ZERO HORA. **Crise do calçado**. Porto Alegre. 21 maio 2006.

\_\_\_\_\_. **Informe econômico**. Porto Alegre. 6 set. 2006.

JUBB, R.; ROBOTHAM, D. Competence in management development: Challenging the myths. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 5, p. 177-175, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

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

\_\_\_\_\_. **Nascentes do saber: Criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, New York, v. 13, n. 2, p. 418-438, Autumn 1982.

LOBATO, David; MOYSÉS, Jamil; TORRES, Maria; RODRIGUES, Murilo. **Estratégia de empresas**. 6. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

MACCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**. Washington DC, n. 28, p. 1-4, 1973.

MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando estratégias emergentes. São Paulo: RAE – **Revista Administração Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./maio/jun., 2003.

MARSH, J.G. Footnotes to organizational change administrative science quarterly. **Ithaca**, v. 26, n. 4, p. 563-577, 1981.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. California: Sage Publications, 1999.

MATTOS, João R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação: Uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MDIC/SECEX. **Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior/secretária de comércio exterior**. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acessos em: 9 set. 2004; 19 jun. 2005; 2 ago. 2006.

MEHRAN, J.; MOINI, A. Firms export behavior. **American Business Review**, v. 4, n. 7, p. 86-93, Jan., 1999.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: Modelo teórico e evidências empíricas.** 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MILLS, J. et al. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University, 2002.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento – Pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1996.

MINERVINI, N. **O exportador: Competitividade e internacionalização.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

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

\_\_\_\_\_. **The rise and fall of strategic planning.** New York: Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

\_\_\_\_\_. A organização diversificada. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 316-326.

\_\_\_\_\_. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINTZBERG, Henry; AHLMSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, June, 1985.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MOEHLECKE, G. O. **O Vale dos Sinos era assim.** São Leopoldo: [s. n.], 1978.

MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabella F.G. **Teoria geral de administração.** São Paulo: Pioneira, 2002.

MTE – CAGED. **Ministério do trabalho e emprego.** Cadastro geral de empregados e desempregados. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acessos em: 10 ago. 2005; 3 out. 2006.

NELORE. **A raça nelore**. Disponível em: <www.nelore.org.br>. Acesso em: 10 set. 2006.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, Winter Special Issue, 1991.

NELSON, Richard; WINTER, Sidney. An evolutionary theory of economic change. (1982). In: FOSS, Nicolai. **Resources Firms and Strategies** – A reader in the resource-based perspective. Oxford University Press: Oxford, 1997.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OMAKI, Eduardo T. **Recursos intangíveis e desempenho em grandes empresas brasileiras: Avaliações dos recursos intangíveis como estimadores de medidas de desempenho financeiras**. Brasília: ENANPAD, 2005.

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

PAIVA, Ely L.; CARVALHO, José M.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia de produção e operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAQUETÁ. **Adidas**. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 1 mar. 2006c.

\_\_\_\_\_. **Diadora**. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 1 mar. 2006b.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 1 mar. 2006.

\_\_\_\_\_. **Negócios**. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 1 mar. 2006a.

\_\_\_\_\_. **Varejo**. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 1 mar. 2006d.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

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

PGQP. **Programa gaúcho da qualidade e produtividade**. Disponível em: <www.portalqualidade.com.br>. Acesso em: 10 set. 2005.

PICCININI, Valmíria. **Mudanças na indústria de calçados brasileira:** Novas tecnologias e globalização dos mercados. Porto Alegre: UFRGS, 1995.

PIRES, S. **Gestão estratégica da produção.** Piracicaba: Unimep, 1995.

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

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J. B. **Strategies for change:** Logical incrementalism. Homewood: R.D. Irwin In., 1980.

QUINN, Robert; FAERMAN, Sue; THOMPSON, Michael; MCGRATH, Michael. **Competências gerenciais:** Princípios e aplicações. São Paulo: Campus, 2004.

REICHERT, Clovis. A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil. In: COSTA, A.; PASSOS, M. **A indústria calçadista no RS.** São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

REIS, M. **Reestruturação internacional e inserção do Brasil na indústria de calçados.** 1992. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia. Universidade de Campinas, Campinas, 1992.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social:** Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão e aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto. **Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho:** Condições objetivas de controle na indústria de calçados. Porto Alegre: Secretaria de Coordenação e Planejamento, 1985.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências:** Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas Atibaia: ENANPAD, 2003.

RUAS, Roberto et al. **O conceito de competência de A a Z – Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.** Brasília: ENANPAD, 2005.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure, and economic performance**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

RUMELT, Richard P. Core competence in strategic thinking. In: HAME, Gary; HEENE, Aimé. **Competence-based competition**. New York: John Wiley e Sons, 1995b. (The Strategic Management Series). p. xv-xix.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Suécia: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHIMITZ, H.; KNORRINGA, P. Learning from global buyers. **IDS Paper**, v. 2, n. 100, p. 24-38, 2000.

SCHMIDT, G. Novos argumentos em favor dos grupos de trabalhos. **Revista Tecnicouro**. Novo Hamburgo, v. 2, n. 2, p. 60-66, mar./abr., 1988.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; AMIT, Raphael. A dinâmica competitiva das capacidades: Desenvolvendo ativos estratégicos para os diversos cenários futuros. In: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**: um guia para o planejamento, execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais. Porto Alegre: Globo, 1978.

SCHUH, Geane C. **O design como diferencial competitivo**: Um estudo em pequenas empresas calçadistas do Vale do Sinos. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

SEBRAE. **Caracterização do tamanho do porte de empresas**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Pequenas Empresas. Disponível em: <[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)>. Acesso em: 30 set. 2006.

SELTIZ, C. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

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

SERASA S.A. **Boletim Econômico**. Disponível em: <[www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br)>. Acesso em: 1 dez. 2004.

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

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Yeda S. **Getting theory and practice closer in organizational learning.** 50. Conference of ICSB, Washington, 15-18 June, 2005.

STAKE, R. **Investigación con studio de casos.** Madrid: Morata, 1998.

TEECE, D. J. As aptidões das empresas e o desenvolvimento econômico: Implicações para as economias de industrialização recente. In: KIM, Linsu e NELSON, Richard R. (Orgs.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: As experiências das econômicas de industrialização recente.** Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

\_\_\_\_\_. Economies of scope and the scope of the enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**, New York, v. 1, n. 15, p. 223-247, 1980.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial Corporate Change**. v. 3, n. 3, p. 30-43, 1994.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: A economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

ULRICH, David; LAKE, Dale. **Organizational capability: Competing from the inside out.** New York: John Willy & Sons, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, USA, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June 1984.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: Defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, Jan./Mar., 1984.

WHITTINGTON, Richard. National innovation and transnational variation. In: CLEGG, S.; CASTER, C. e KORNBERGER, M. A máquina estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, v. 44, n. 4, out./dez., 2004b.

WICKHAM, J. Understanding technological and organizational change. In: CONCEIÇÃO, P.; HEITOR, M. V.; LUNDVALL, B. **Innovation, competence building and social cohesion in Europe.** Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2003.

WIKIPEDIA. **Sorgo.** Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wikisorgo>>. Acesso em: 15 set. 2006.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. **The competitive challenge**: Strategies for industrial innovation and renewal. New York: Harper & Row, 1987. p. 159-182.

WOOD, R.; PAYNE, T. **Competency based recruitment and selection** – A practice guide. London: Wiley, 1998.

WOOD, T. **Mudança organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **APÊNCICE A – Roteiro de Entrevistas com a Direção e Corpo Gerencial do Grupo Paquetá**

### **I – Caracterização do entrevistado**

- 1 – Nome do entrevistado:
- 2 – Função/cargo:
- 3 – Tempo de atuação na empresa:
- 4 – Grau de instrução do entrevistado:

### **II – Mudanças e impactos na organização e no setor**

- 1 – Principais mudanças que ocorreram no Grupo Paquetá desde a sua fundação e atualmente e os impactos gerados.
- 2 – Principais mudanças que ocorreram no setor e que impactaram na gestão da Paquetá e os impactos gerados no setor.

### **III – Estratégias e ações organizacionais na organização**

- 1 – Principais estratégias da Paquetá para atuar no mercado.
- 2 – Estratégias de diversificação de produtos, de mercados e de negócios.
- 3 – Posicionamento do Grupo Paquetá no mercado.
- 4 – Principais concorrentes do Grupo Paquetá.
- 5 – Principais dificuldades enfrentadas pela Paquetá e ações tomadas no decorrer de sua trajetória.
- 6 – Rentabilidade dos negócios do Grupo Paquetá.
- 7 – Crescimento do Grupo.

**IV – Competências organizacionais através de seus elementos: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos**

- 1 – As ações da empresa em relação às pessoas.
- 2 – As ações da empresa em relação a inovação e tecnologia.
- 3 – As ações da empresa em relação a estrutura e processos.
- 4 – Competências do Grupo e das Unidades de Negócio.

**V – Perspectivas da organização**

- 1 – As perspectivas de cada negócio do Grupo Paquetá.

Este é apenas um roteiro de entrevista. As perguntas foram direcionadas conforme a área de atuação do entrevistado, por exemplo, o sócio-fundador da manufatura contou a história da fundação; o sócio-fundador do varejo relatou como o negócio se formou e como foi evoluindo; o gerente de tecnologia falou sobre as estratégias e ações tomadas em relação à inovação e tecnologia, e assim por diante.