



Revista Pensamento Contemporâneo em  
Administração

E-ISSN: 1982-2596

[jmoraes@id.uff.br](mailto:jmoraes@id.uff.br)

Universidade Federal Fluminense  
Brasil

de Vasconcellos, Sílvia Luís; Lapuente Garrido, Ivan; Villasboas Calixto, Cyntia; Reis  
Gonçalo, Cláudio

QUANDO O SAPATO APERTA: COMPETÊNCIAS EMERGENTES NA ADVERSIDADE  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 6, núm. 3, julio-septiembre,  
2012, pp. 17-35

Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742845003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## QUANDO O SAPATO APERTA: COMPETÊNCIAS EMERGENTES NA ADVERSIDADE

DEALING WITH ADVERSITIES: EMERGING COMPETENCES

**Sílvio Luís de Vasconcellos**

[silvio@conexo.com.br](mailto:silvio@conexo.com.br)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) – São Leopoldo – RS, Brasil

**Ivan Lapuente Garrido**

[igarrido@unisinos.br](mailto:igarrido@unisinos.br)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) – São Leopoldo – RS, Brasil

**Cyntia Villasboas Calixto**

[cyntiacalixto@gmail.com.br](mailto:cyntiacalixto@gmail.com.br)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) – São Leopoldo – RS, Brasil

**Cláudio Reis Gonçalo**

[claudio.goncalo@univali.br](mailto:claudio.goncalo@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Florianópolis – SC, Brasil

### Resumo

Este artigo procura identificar capacidades emergentes para formação de competências. Especificamente, busca entender como empresas de pequeno porte reorganizam estratégias diante da adversidade. Neste estudo, observou-se o redirecionamento estratégico de uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços em comércio exterior. O período analisado foi marcado por grandes mudanças no perfil de seus clientes, a maioria integrante do setor coureiro-calçadista, onde as empresas exportadoras galgaram mercados por meio de diferenciação. A empresa estudada passou a atuar como operadora logística, desencadeando mudanças em suas competências. A metodologia adotada foi o estudo de caso único. A escolha se deu por tratar-se de um caso de transformação dentro de um cluster ameaçado por concorrentes estrangeiros e pela acessibilidade às informações de um dos autores. Durante o estudo foi percebido um lento processo intuitivo de tomada de decisão. Ao final é apresentado um quadro comparativo entre os fundamentos teóricos e os dados empíricos.

**Palavras-chave:** Competências. Adversidade. Estratégia.

### Abstract

This article aims to identify emerging capabilities for formation of competences. Specifically, it seeks to understand how small businesses reorganize strategies in the face of adversity. In this study, we observed the strategic redirection of a small business, providing services in foreign trade. The period under study was marked by great changes in the profile of its customers, the majority member of the leather-footwear industry, where companies have risen to export markets through differentiation. The company studied began operating as logistics operator, triggering changes in their skills. The methodology adopted was a single case study. The choice was because it was a case of transformation within a cluster threatened by foreign competitors and the accessibility of information from one of the authors. During the study perceived a slow process intuitive decision-making. At the end is presented a table comparing the theoretical and empirical data.

**Keywords:** Competences. Adversity. Strategy.

## Introdução

Este artigo se propõe a analisar as relações existentes entre as competências de pequenas empresas demandadas por mudanças estratégicas em ambientes adversos e as capacidades promovidas para que novas competências venham a emergir. Como campo empírico foi escolhido uma pequena empresa, com seis sócios e dezesseis empregados, que atua na assessoria em comércio exterior, no Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, região onde se localiza um dos maiores *clusters* calçadistas do mundo. Para embasamento teórico, buscou-se conciliar a visão de capacidades e competências (Javidan, 1998; Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003; Pitelis & Teece, 2009) com estudos relacionados a estratégias em ambientes de incertezas (Mintzberg, 1978; Porter, 1991; Morin, 2007).

Entre 1990 e 2008, as exportações brasileiras de manufaturados cresceram 445%, segundo informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2010). No mesmo período, a indústria calçadista não conseguiu acompanhar esse ritmo, tendo evoluído apenas 70% no total exportado, em dólares dos Estados Unidos, conforme a Associação Brasileira da Indústria de Calçados – ABICALÇADOS (2010). Esses percentuais tornam-se ainda mais significativos ao se analisar o incremento das compras dos Estados Unidos, que subiu apenas 9% em dezoito anos, tendo sua participação nas exportações brasileiras de calçados decrescido, de 75%, para 25%.

As mudanças ocorridas no cenário global, principalmente com a entrada de um novo *player* no mercado americano, a China, transformaram o perfil de todo o *cluster* calçadista instalado no Rio Grande do Sul, fortemente baseado na lógica da cadeia de valor *buyer-driven*, onde os produtos são desenvolvidos e produzidos segundo definições do comprador (Gereffi, 2001). Entende-se por *cluster* a concentração geográfica de um setor ou indústria, em que uma rede local atende necessidades de fornecimento, suporte e desenvolvimento tecnológico para sustentá-la (Porter, 1998). Essas mudanças provocaram a alteração do perfil de clientes, produtos, mercados, marketing e logística, exigindo adequações e alternativas criativas para todo *cluster*, inclusive os prestadores de serviços (Costa, 2009; 2010). Ademais, segundo Zaccarelli (1995), o enfrentamento de dois *clusters* é um duelo entre gigantes, que tende a provocar um *declustering* traumático para a região e ser capaz de eliminar as empresas que não forem capazes de retirarem-se da atividade.

Diante desse novo cenário, empresas voltadas à prestação de serviços para a indústria calçadista exportadora brasileira tiveram que rever suas estratégias e desenvolver novas competências que pudessem ampliar os serviços oferecidos e diversificar sua clientela, tanto em ramos de atividade, quanto em localização geográfica. Nesse contexto, reposicionamentos devem ser realizados, ora proativamente desenvolvidos, ora em reação imediata por imposição do mercado.

No campo empírico, apresenta-se um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços de assessoria em comércio exterior, durante os anos 1997 a 2009, procurando atender a seguinte questão: *Que competências necessitaram emergir para sustentar estrategicamente uma prestadora de serviços, em comércio exterior, num cenário em transformação?*

O objetivo geral deste estudo é buscar entender quais capacidades e competências se fizeram necessárias para tornar possível o redirecionamento de ramo de atividade na empresa em foco, num momento de grandes mudanças tanto no perfil de seus clientes, quanto dos compradores de seus clientes. Especificamente, procurou-se entender: a) as mudanças que ocorreram no *cluster* e seus reflexos nos negócios da organização; b) os fatores que

contribuíram para o surgimento de tais competências; c) a maneira como competências emergentes se desenvolvem para aflorar quando se fazem necessárias. No intuito de atingir essa meta, são analisadas as mudanças na organização entre 1997 e 2009, buscando relacionar o *framework* teórico e as evidências coletadas.

Perante as incertezas desse ambiente em que diversos competidores estão presentes, a maior competição ocorre no mercado externo, onde seus clientes atuam. Em se tratando de um prestador de serviços a exportadores e importadores, decisões tomadas pelos clientes afetam diretamente a empresa caso ela se detenha a atuar no mesmo segmento, tornando-se refém de ações de terceiros.

Este artigo está subdividido em cinco seções. Após a Introdução, o embasamento teórico, abordado na segunda seção, está ancorado em referenciais de competências organizacionais em ambientes com características complexas, relacionadas a estratégias. Na seguinte, é apresentada a metodologia utilizada para análise das competências. A que emergem num contexto turbulento, como descrito na seção de número quatro. Finalmente, são avaliados os resultados obtidos a partir da confrontação da teoria com os fatos observados.

## **Referencial Teórico**

### **Competências para competir na adversidade**

O desenvolvimento de competências que permitem ações perante as incertezas produz aproximações entre os estudos de Sanchez & Heene (1997), Javidan (1998) e Morin (2007). Há neles, uma perspectiva temporal que remete a Collis e Montgomery (1995) que consideram as capacidades organizacionais, construídas ao longo do tempo, como recursos intangíveis incorporados às rotinas, aos processos e à cultura, capazes de gerar uma vantagem competitiva. De forma mais específica, Kastkalo, Pitelis e Teece (2010) entendem que os recursos da firma, entre eles o conhecimento, são potenciais fontes de vantagens à organização.

A construção de competências pode ancorar-se em diferentes enfoques. Duas têm merecido destaque: competências associadas ao indivíduo (Spencer & Spencer, 2000; Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003) e à organização (Hamel & Prahalad, 1995; Javidan, 1998). No prisma individual, conforme Spencer e Spencer (2000), competência é uma característica fundamental de um indivíduo, que lhe proporciona critérios efetivos de referência e lhe permitem um desempenho superior em suas tarefas. De maneira mais abrangente, Le Boterf (2003) avalia a competência individual como um elemento fractal, que observada no indivíduo, pode ser refletida na equipe, estendendo-se à organização. Assim, na esfera organizacional, tema desse artigo, considera-se o conceito de competência como a habilidade de mobilizar recursos no intuito de oferecer uma vantagem essencial, arraigada à organização (Hamel & Prahalad, 1995; Javidan, 1998). As referências a competências, neste estudo, portanto, relacionam-se à organização.

Erigir competências envolve transformar recursos e capacidades em vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido, Javidan (1998) questiona sobre a durabilidade de uma vantagem competitiva. Em um contexto de constantes mudanças, resguardar-se em relação à imitabilidade de suas capacidades por seus competidores diretos, ao mesmo tempo em que desenvolve novas competências para enfrentar cenários dinâmicos, transforma-se na estratégia essencial da empresa. Para ele, por mais inovadoras e democráticas que sejam as competências desenvolvidas, ao permanecer a organização focada nos mesmos clientes, pode

tê-las erodidas, rapidamente. Em especial, num cenário em que há uma guerra de *clusters* (Zaccarelli, 1995), além das ações dos competidores locais, até empresas periféricas de uma indústria devem posicionar-se perante a ação predadora exercida sobre a indústria como um todo, mesmo sendo uma prestadora de serviços. Tais organizações enfrentam forças emanadas de um concorrente estrangeiro, que age diretamente sobre o seu cliente. Assim, diante de um adversário que não é seu de maneira direta, a firma pode ter suas competências obsoletas devido às fragilidades das competências de seus clientes.

Um dos elementos essenciais para enfrentar um cenário competitivo adverso, na perspectiva da competição baseada na dinâmica de competências é o desenvolvimento de uma infraestrutura capaz de permitir fluxos de informações tanto para dentro como para fora da organização (Sanchez, Heene & Thomas, 1996; Pitelis & Teece, 2009; Kastkalo, Pitelis & Teece, 2010). Isso seria possível numa firma que possuísse uma estrutura organizacional plana e não hierárquica, que permitisse a criatividade e a iniciativa através de uma visão explicitamente socializada de seus objetivos, que aceitasse a intuição, simbolismo e metáforas na criação e renovação de suas competências. Essas características, associadas por Borini e Sadzinski (2004) às pequenas e médias empresas, permitem uma flexibilidade que pode se tornar uma vantagem competitiva diante de desafios iminentes.

Dentro de um *cluster*, especialmente para um prestador de serviços, os sistemas atuam de forma aberta, com informações fluindo constantemente para dentro e para fora da organização. Diante de um contexto de turbulências causado pelo novo entrante predador, há uma tendência ao desequilíbrio que afeta tais fluxos, exigindo decisões repentinas. Para Morin (2007) essa situação provoca uma permanente busca do equilíbrio, por compensações através de um dinamismo estabilizado. Para que isso seja mantido e, por consequência, estendido ao sistema num todo, o próprio dinamismo do desequilíbrio deve ser entendido como extensivo ao ambiente e influenciado por ele. Num sistema aberto, de desequilíbrio constante, a dinâmica se dá pela compensação das forças (Morin, 2007).

Javidan (1998) propôs uma hierarquia de competências, em que a capacidade de mobilizar recursos fundamenta a geração de competências e essas, coordenadas e articuladas, são capazes de gerar uma competência essencial e particular da firma. O termo competência essencial, desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995) trouxe a visão de competências da organização, ampliando a percepção da aprendizagem organizacional. Porém, numa visão estendida, a competência essencial não pode mais limitar-se à firma.

A habilidade de atuar em rede passa a ser uma competência essencial ampliada (Paiva & Gonçalo, 2006) e contextualizada (Le Boterf, 2003). Na mesma linha, Pitelis e Teece (2009) indicam que a capacidade e a necessidade de criar valor à firma estão relacionadas à habilidade de combinar recursos internos e externos, pela cooperação entre firmas, no sentido de criar novos mercados ou mecanismos para enfrentar novas situações. Ao mesmo tempo em que Friedman (2009) entende que as relações interorganizacionais ampliam as competências essenciais, traz o paradoxo da forma como essas relações se estabelecem: indivíduo x indivíduo, portanto, interpessoais. O poder dessas relações como propulsoras de processos de internacionalização via redes foram também observados por Johanson e Vahlne (2003).

Elaborados os conceitos das capacidades e competências necessárias para administrar num ambiente de grandes incertezas, torna-se necessário analisar a capacidade de deliberar estratégias e reagir perante situações adversas. Nesse sentido, o reposicionamento estratégico equilibra-se em duas premissas: o porte da empresa estudada e o ambiente em

que se encontra.

### **Complexidade não é pandemônio**

Se, para Morin (2007, p. 83) “o pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo”, para Kotler e Caslione (2009), as ferramentas tradicionais para a elaboração do planejamento estratégico tendem a parecer inúteis num cenário predisposto ao caos. Já para Simon (1970), as ações podem trazer vulnerabilidades que dificultam ações futuras que poderiam gerar oportunidades na desordem ou evitar ações predatórias de concorrentes não detectados. Ações coordenadas em meio à desordem, através da eficácia individual poderão ter sucesso dependendo da interrelação existente entre os indivíduos, permitindo uma melhor avaliação do conjunto desordenado à sua volta, dado que a organização para o inusitado faz parte da integração do comportamento individual perante as decisões administrativas em contextos emergenciais (Simon, 1970).

As mudanças repentinas, características de contextos turbulentos, podem ocorrer, na visão de Kotler e Caslione (2009), em diversos níveis. Podem estar ligadas a fatores regionais, nacionais ou mundiais, como também de dentro da empresa. Esses elementos caóticos, impossíveis de serem detectados ao longo prazo, podem, contudo, ter seus sinais, estrategicamente, captados em espaços de tempo menores. No sentido de trazer o conceito de dinamismo à estratégia, Porter (1991) oferece duas respostas possíveis para um melhor posicionamento: a) a condição inicial da firma e b) as escolhas gerenciais a partir dos recursos e habilidades disponíveis para enfrentar períodos de incertezas, que possibilitem gerar novas estratégias. O desafio da organização é, justamente, conseguir observar os sinais de mudanças o quanto antes possível. Morin (2007) sustenta que o acaso não é de todo um fator negativo a ser administrado; no campo da estratégia é uma oportunidade a ser aproveitada.

Mudanças, segundo Morgan (2007), num ambiente de desordem, não seguem a linearidade comum de ambientes ordenados. Para ele, mudanças incrementais e quânticas, anteriormente vistas como opostas, passam a ter comportamentos contraditórios, em que pequenas alterações incrementais podem gerar efeitos quânticos, desencadeando mudanças substanciais, ou ainda, gerar uma massa crítica capaz de absorver e redesenhar estratégias. Conclui o autor que o emergir de uma forma coordenada de atuar nesse cenário turbulento é o melhor resultado possível.

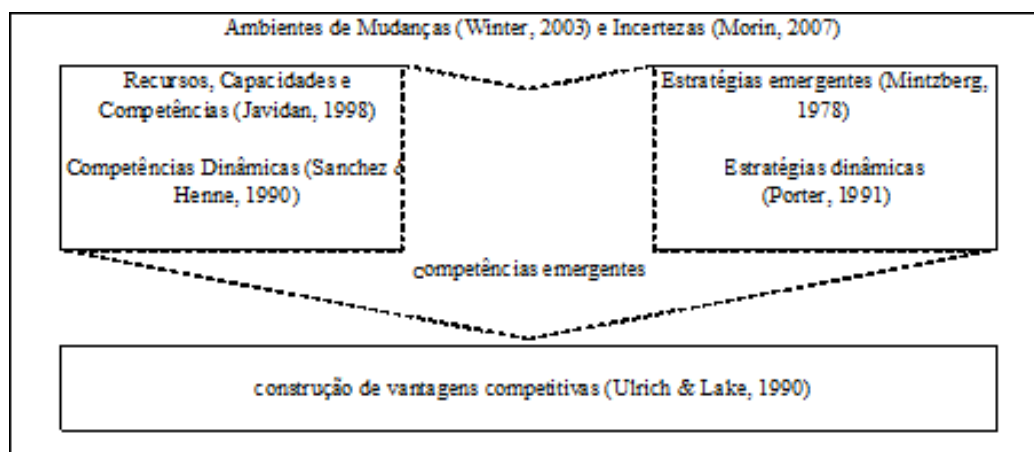
Morin (2007) considera que as organizações necessitam da ordem e da desordem, pois o mercado passou a ser um fenômeno concomitantemente ordenado, organizado e aleatório. Para ele, a tendência à desordem é intrínseca à organização, em que o normal seria o anormal. Poder-se-ia admitir, portanto, que a dinâmica é elemento essencial e a busca ao equilíbrio, razão de ser do gestor. O uso da palavra “dinâmica”, neste contexto vai ao encontro da definição de Teece, Pisano e Shuen (1997) que se referem ao termo como situações em que há rápidas mudanças em tecnologia e forças de mercado.

As alternativas para lidar com as incertezas, de acordo com Courtney, Kirkland e Viguerie (2000) podem ser identificadas em quatro níveis de incertezas: a) um futuro bastante claro, onde as ferramentas tradicionais de estratégia referidas por Porter seriam bastante úteis; b) futuros alternativos, onde vários desfechos são possíveis, mas de difícil detecção de qual deles prevalecerá; c) futuros potenciais, em que a variedade de cenários é bastante grande e devem, no planejamento, serem desenhados com graduações de resultados possíveis; e d) a verdadeira ambiguidade, onde planejar se torna impossível dado o grau de variáveis envolvidas, em que o gestor deve tomar decisões observando a evolução dos acontecimentos

e tentando agir dentro de um espaço de tempo viável para encontrar alternativas factíveis. Neste contexto de alternâncias de cenários, a complexidade não elimina a simplicidade; ela surge para explicar onde o pensamento simplificador falha (Morin, 2007).

Nesta complexidade, que cruza as paredes da organização e a interliga a uma sociedade em que a comunicação interorganizacional é construída por indivíduos interconectados (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004), novos fatores como emails, blogs e redes de relacionamento, influenciam o ambiente e a forma como a empresa é vista pelo mercado. As definições de estratégias de marketing precisam ser repensadas e a capacitação de clientes e dos envolvidos na cadeia de valor deve ser considerados. Relações via redes, intensificadas pelas pessoas, passaram a acelerar as relações também entre as empresas.

O *framework* teórico na Figura 1 procura contemplar as reflexões que embasam este artigo, incluindo as capacidades e estratégias como fatores propulsores para promoverem a competências emergentes para agir estrategicamente em cenários de incertezas.



**Figura 1:** Framework teórico

**Fonte:** Compilação do referencial teórico

A Figura 1 busca representar a coordenação possível de recursos, capacidades e competências, hierarquizadas por Javidan (1998), que permitissem o surgimento de estratégias emergentes (Mintzberg, 1978), em ambientes de mudanças (Winter, 2003) e de incertezas devido a sua complexidade (Morin, 2007). As transformações que ocorrem no contexto parecem necessitar de um dinamismo maior (Sanchez & Henne, 1997) para que as competências ganhem eficiência no cenário em que a organização está inserida (Porter, 1991). Desta maneira, seria possível gerar competências que emergissem nesse ambiente, na interação entre o meio interno, pelo uso de seus recursos e capacidades, e o externo, acompanhando o dinamismo e os desafios da própria indústria, permitindo a construção de vantagens competitivas sustentáveis (Ulrich & Lake, 1990) para enfrentamento das adversidades.

Na indústria calçadista, onde está inserida a maior parte dos clientes da empresa foco deste estudo de caso, recursos e capacidades foram importados pelos concorrentes chineses de seus clientes, pela contratação de técnicos locais, alterando as forças de mercado pela apropriação do conhecimento pelo competidor, como relatado por Bennemann (2008). A turbulência que se desencadeou gerou um nível de incertezas que demandaram capacidades de

reestruturação para responder a novos desafios, na rapidez em que as transformações ocorriam. Para tanto, se faz necessário investigar como se dá a construção de vantagens competitivas através da emergência de novas competências, em cenários turbulentos e de incertezas.

### **Método de Estudo**

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma forma de pesquisa social empírica que investiga um contexto real em que o uso de múltiplas fontes de comparação é necessário para fundamentá-lo. O campo empírico é o da prestação de serviço em comércio exterior de pequena e média empresa, no *cluster* calçadista do Vale do rio dos Sinos.

Este estudo de caso descritivo está sedimentado nos levantamentos realizados em banco de dados estatísticos governamentais e de entidades de classe, associando as informações gerenciais fornecidas pela empresa que está sendo estudada, tendo sido obtidas por observação participante de um dos autores. As informações coletadas e analisadas a partir de dados das fontes do governo (MDIC, 2010), correspondem ao período de existência da empresa em estudo, vinte anos; porém, a análise das tomadas de decisões será restrita, aos anos de 1997 a 2009, devido à limitação de informações eletrônicas que a organização possui em seus registros.

Para que seja validado, segundo Campomar (1991) é fundamental que as conclusões sejam especificadas, porém não estatísticas. As limitações da avaliação devem ser explicitadas, dando margem a futuras investigações.

### **Voando na Turbulência**

Segundo a ABICALÇADOS (2010a), o *cluster* calçadista do Vale do Sinos iniciou-se a partir da imigração alemã para essa região do Rio Grande do Sul, na década de 20 do século XIX. Foi a partir da Guerra do Paraguai, por volta de 1865, que se intensificou a produção calçadista da região. Nos anos 70, do século XX, os compradores americanos perceberam o potencial da região e passaram a operar por meio de agentes locais que os representavam. Esse formato, tipicamente na lógica *buyer-driven* de cadeia de valor (Gereffi, 2001), favoreceu a concentração de atividades segmentadas em diversas esferas além dos fabricantes, como fornecedores de insumos e máquinas, bancos, agentes, *tradings*, despachantes, transportadoras e prestadores de serviços, Atividades de cunho essencialmente técnico relacionados à produção e, até mesmo, as consideradas burocráticas, de apoio ao comércio exterior, como é o caso estudado, aglomeraram-se em torno da produção calçadista.

A segmentação por atividade, típica da racionalidade Taylorista, prevaleceu inalterada por vários anos, suportando as crises cambiais, de 1994 e 1998, sem maiores alterações no contexto, apesar do fechamento de várias fábricas. No entanto, mudanças no cenário global, como a entrada da China como fabricante e exportador de calçados em larga escala, no final dos anos 80, provocaram transformações profundas nesta estrutura (Bennemann, 2008). Os americanos, maiores compradores do calçado brasileiro, voltaram-se repentinamente para o oriente. As indústrias locais, líderes do *cluster*, habituadas a serem compradas ao invés de terem que vender, iniciaram uma readequação sem precedentes que se refletiu em toda a cadeia.

Este estudo de caso não tem como objetivo avaliar o *cluster* em sua essência. Pretende analisar as competências emergentes que permitiram mudanças estratégicas num ambiente

turbulento, dentro de empresa prestadora de serviços, originalmente voltada à documentação de exportação e importação e ao fechamento de operações de câmbio e seu redirecionamento para a área de logística.

Antes, porém, é necessário trazer informações pertinentes ao contexto e, para isso, são analisados dados estatísticos fornecidos pelo MDIC (2010) e pela ABICALÇADOS (2010). Durante os últimos vinte anos, as exportações de calçados do Brasil, que chegaram a ocupar o primeiro lugar entre os produtos manufaturados, vêm reduzindo sua relevância na pauta brasileira. A perda do mercado de calçados americano, que chegou a corresponder a 75% do total exportado pelo Brasil, para o concorrente chinês, provocou significativas alterações no quadro geral das vendas ao exterior. Nesse período, a indústria procurou diversificar seus destinos exportadores, passando de 78 países, em 1990, para 146, em 2009. O valor total exportado passou de US\$ 1.106.727.786,00 para US\$ 1.360.015.990,00, ao longo de vinte anos. A quantidade exportada, que estava em 142.900.074 pares alcançou, em 2009, 126.576.211 pares. Nesse período houve oscilações. O valor médio por par, que ensaiou um ganho entre 1990 (US\$ 7,75) e 1996 (US\$ 10,98), permaneceu praticamente estagnado até 2009 (US\$ 10,74), catorze anos depois, de acordo com a Tabela 1.

Desses números depreende-se que tenha havido um esforço de compensação para repor a perda de seu maior mercado comprador, os Estados Unidos. Todavia, o ganho de valor agregado parece não ter sido considerável. Depreende-se, pelos dados, que houve um esforço da indústria, num todo, em aprender a exportar sem a intervenção dos agentes anteriores e atender a mercados diferenciados, haja vista a redução da participação do mercado americano, que se caracteriza por essa forma de produção (Bennemann, 2008). Se em 1990 as vendas aos Estados Unidos da América correspondiam a mais de 75% das vendas de calçados brasileiros, em 2009 essa participação reduziu-se a 25%, conforme dados da Tabela 1.

**Tabela 1:** Exportações de Calçados entre 1990 e 2009

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

**Fonte:** dados do MDIC elaborados pela ABICALÇADOS (2010)

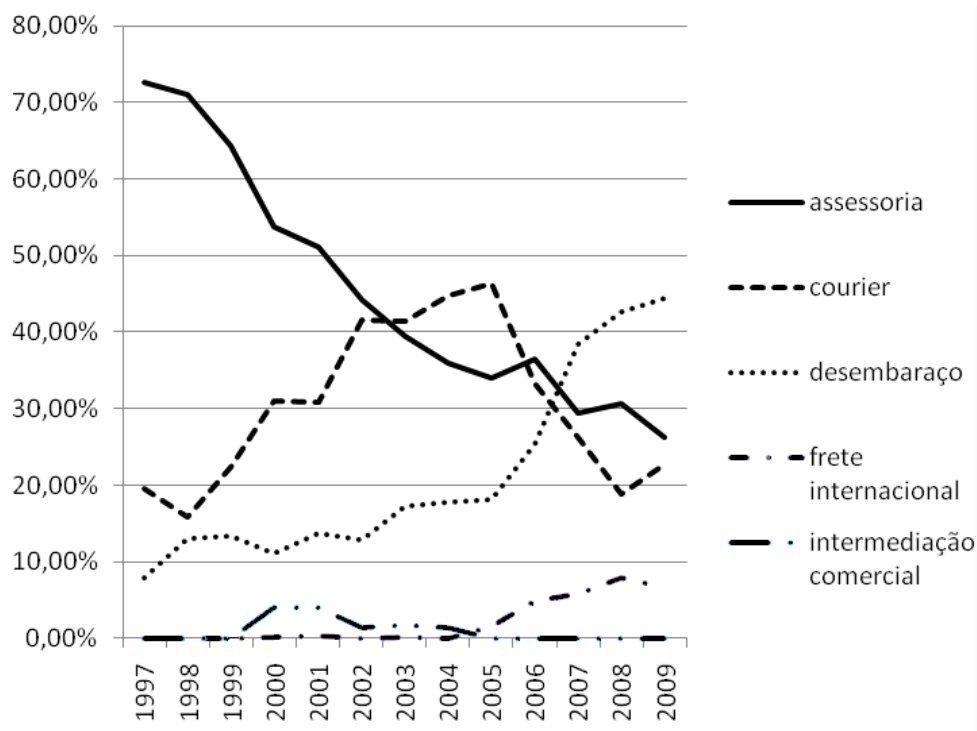
Para o caso que está sendo avaliado tais informações são relevantes. Um prestador de serviços documentais, na estrutura anterior do *cluster*, necessitava de recursos e capacidades que permitissem gerar documentos de exportação em que 75% das vendas estavam concentradas num mesmo mercado. Naquela situação, o mesmo volume de papéis era redigido de acordo com o padrão americano, em inglês, com formulários alfandegários específicos. A mudança neste quadro denota a necessidade de novas habilidades por parte dos empregados, já que países diferentes remetem a acordos comerciais distintos, que preveem documentos e certificações diversas. Além disso, essa variedade de países importadores, aliada à diminuição do volume exportado e à pequena evolução do valor dessas exportações, indica uma quantidade maior de documentos a serem gerados. Assim, a empresa fornecedora de serviços de apoio à exportação, na geração de documentos de embarque tinha o desafio de atender as especificidades de um mercado importador mais fragmentado, que necessitava de novos aprendizados.

Essa transformação afetou os demais elos do *cluster* ligados à prestação de serviços aos fabricantes e exportadores e obrigou a uma reestruturação e readequação dos serviços oferecidos. Na estrutura da cadeia produtiva anterior, os pedidos eram gerados no contato entre os importadores americanos e seus agentes. Na nova configuração, sem que os pedidos ocorressem nos mesmos volumes, alguns passaram a atuar como *tradings*, tentando intermediar negócios com importadores de outras regiões, ou então, transferindo operações para a China. Alguns despachantes, que antes eram indicados pelos importadores americanos, buscaram expandir seus serviços para o transporte de cargas até o local de embarque, ocupando espaço de transportadores que já atendiam o *cluster*. Os prestadores de serviços documentais, diante da transformação geral do mercado, viram a oportunidade de atuar como despachantes, uma vez que esses não eram mais indicados pelos agentes dos importadores. A concorrência, que era pequena, dado o volume expressivo de operações de comércio exterior existentes e a estabilidade de mercados, passou a ser acirrada. Os atores deste cenário passaram a agir interdisciplinarmente, necessitando desenvolver habilidades dos elementos vizinhos na cadeia da indústria calçadista. A sustentabilidade financeira e comercial somente poderia ser conquistada através da apropriação de aprendizagem que possibilitasse avançar na cadeia produtiva.

A empresa em estudo, composta por seis sócios, portanto com rotatividade quase nula entre os dirigentes de cada área, percebeu que necessitava buscar conhecimentos de maneira alternativa, uma vez que teria que atuar em novos segmentos. Numa empresa com essas características, há dificuldade de obter novos conhecimentos pelo pequeno grau de conexão e baixa rotatividade de pessoal, uma vez que os gerentes de área eram os próprios sócios. Atuando diretamente nos processos, em grau de proximidade bastante elevado com o restante da equipe e uma relação democrática entre diretores e empregados, buscou compartilhar com a equipe os desafios e oportunidades que se avizinhavam. Para Sanchez e Heene (1997) e Ulrich e Lake (1990), a troca de ideias está relacionada ao desenvolvimento de competências em organizações deste porte. No entanto, a participação do grupo nas deliberações estratégicas estabeleceu um desafio maior, pois ao agregar o grupo, restringia-se o ingresso de novos colaboradores que pudessem transferir novos conhecimentos para a equipe já existente.

A análise dos dados foi feita a partir do ano de 1997, de acordo com a disponibilidade das informações da empresa. A partir de 1997, um ano antes do auge da crise cambial de 1998, modificações na oferta de serviços passaram a fazer parte da estratégia da organização e podem ser percebidas na Figura 2, referente aos serviços prestados pela empresa e à

participação no total do faturamento.



**Figura 2 :** Participação Percentual por Tipo de Serviço entre 1997 e 2009

**Nota. Fonte:** autores, com base nas informações da empresa.

Até o ano 2000, a firma não mudou sua estratégia por livre vontade. O serviço de assessoria documental, carro chefe da empresa desde sua fundação, em 1990, vinha decaindo percentualmente na sua matriz de serviços oferecidos, cedendo espaço ao desembaraço aduaneiro e *courier* (serviço de remessas expressas internacionais). O serviço de assessoria envolve a confecção de documentos e intermediação de operações de câmbio, tanto para exportação quanto para a importação. Desembaraço aduaneiro refere-se à coordenação de processos junto aos órgãos alfandegários envolvidos com a liberação de cargas. Essa atividade, inicialmente, era feita exclusivamente por terceiros, pois a empresa considerava não ser essa a sua competência essencial. O serviço de *courier* era, de fato, a consolidação de remessas de amostras e documentos em sua conta junto a empresas especializadas, para posterior faturamento aos clientes, portanto não envolvendo capacidades desenvolvidas na própria empresa.

A partir do ano 2000, dois anos após o auge da crise cambial de 1998, a empresa buscou alternativas para manter-se no mercado, procurando atuar como agente intermediador de exportações. A partir de um contato anterior de um dos sócios, a empresa foi procurada para desempenhar a função de agente de um importador estrangeiro. Tratava-se de um atacadista argentino, especializado em calçados esportivos masculinos, de preço baixo. Vendo a possibilidade de conseguir espaço nesse ramo, através da rede de contatos pessoais desse mesmo sócio, conquistou clientes na Holanda e Suriname. No entanto, o cliente argentino, que atuava com sua própria marca, a partir da valorização do real, em 2003 e 2004, deixou de comprar calçados brasileiros, o mesmo ocorreu com os clientes da Holanda e Suriname, que também deixaram de comprar, mas por motivos diversos. O cliente do Suriname por dificuldades comerciais e diferenças culturais, enquanto o holandês não encontrava no

calçado brasileiro algo que não fosse imitação do calçado europeu, o que poderia representar uma carência de competências no *cluster* como um todo, refletindo na organização em estudo. A ausência de um produto com *design* essencialmente nacional, permite uma reflexão do porquê de o valor unitário do calçado brasileiro não ter um incremento significativo, mesmo com a substituição da exportação da produção sob encomenda pela venda de calçados de marca própria em variados mercados.

No mesmo período, algumas empresas brasileiras iniciaram seu processo de internacionalização com marcas próprias (Smaniotto, 2006; Moreira, 2006; Bennemann, 2008; Mello & Rocha, 2008). Não é o objetivo de este artigo avaliar as implicações da internacionalização ou da mudança da lógica da cadeia de valores daquelas empresas que optaram por lançar suas marcas no exterior, mas cabe refletir sobre o papel perturbador que suas decisões provocam na comunidade como fator de desestabilização e pela mudança nas demandas por aptidões, conhecimentos e inovação mencionados por Drucker (2001).

Durante os anos de 2003 a 2006, a empresa experimentou um período em que o serviço de *courier* tornou-se seu carro-chefe. Tal período coincide com o esforço de internacionalização das marcas nacionais, mas não há evidência de que tenha relação direta. Era um serviço oferecido por terceiros, onde a intermediação era decorrente da necessidade dos clientes obterem descontos mais substanciais, o que a empresa em estudo poderia oferecer por atuar com esses operadores internacionais, desde o início dos anos 1990, e gozar de descontos significativos. Estrategicamente, segundo relato de um dos sócios, a firma se via vulnerável. Este serviço, em que atuava como detentora de uma conta consolidadora de fretes, não lhe exigia competências, uma vez que o serviço poderia ser ofertado por quem, ao fim e ao cabo, o prestava: as empresas de *courier*. Qualquer alteração nas operações das empresas de *courier* poderia ser crucial à sua sobrevivência.

Com a queda dos serviços de intermediação comercial, a empresa procurou uma estratégia que envolvesse sua própria capacitação. Três sócios credenciaram-se como despachantes aduaneiros junto à Receita Federal e a terceirização do serviço no aeroporto de Porto Alegre e nos portos secos de Canoas e Novo Hamburgo foi eliminada pelo domínio de habilidades que, anteriormente, não estavam em seus limites. Apenas nos locais mais distantes, como no porto de Rio Grande, fronteiras e portos e aeroportos de fora do estado, o serviço permaneceu terceirizado. Segundo relatos das atas de reuniões do período, o desafio maior seria internalizar competências que não possuía, uma vez que atuava somente com representantes. No entanto, atuando assim, a empresa não era competitiva em preços perante concorrentes que tinham equipes próprias. Para que fosse possível, contratou um despachante aduaneiro de atuação reconhecida no seu prestador de serviços de Rio Grande, que estava com intenção de mudar-se para a Grande Porto Alegre, tornando possível a transferência de conhecimentos para a sua equipe. A decisão pareceu acertada, pois, a partir de 2006, os serviços de desembarço aduaneiro passaram a ser o de maior faturamento dentro da empresa.

Na mesma época, diante da expectativa de poder atender de forma mais competitiva na área de despachos, a empresa resolveu profissionalizar suas vendas. Até então, a função de atendimento a clientes era exercida pelos sócios, com alternância de pessoas e sem um plano de ação definido. Essa decisão estava relacionada ao novo foco de ação e com a experiência anterior de internalização de conhecimentos. Ao buscar um profissional para atender vendas, percebeu que havia a possibilidade de negociar fretes internacionais, pois estava internalizando novas capacidades. A mudança do perfil comercial do serviço talvez tenha sido tardio, na visão de um dos sócios, porém era necessário que houvesse um diferencial a ser

oferecido, o que veio a ocorrer primeiramente com o desembaraço aduaneiro e, posteriormente, o agenciamento de fretes. Contudo, este serviço necessitava do estabelecimento de uma rede de agentes no exterior e uma série de registros junto a órgãos governamentais que regulamentam a atividade, que passou a ser providenciado, segundo relatam algumas atas de reuniões do período.

A estratégia de mudança do perfil da empresa de assessoria para logística trouxe oportunidades comerciais. O fato do *cluster* não contar mais com os pedidos abundantes, concentrados no mercado americano, e de os agentes terem migrado para o oriente, juntamente com a produção, em alguns casos estabelecendo escritórios na China, abriu espaço para a comercialização de fretes. A oportunidade decorreu da mudança do perfil dos clientes de seus clientes: na situação anterior os importadores determinavam quem seriam os agenciadores de fretes, o que não mais ocorria. A empresa, então, providenciou seu registro junto à *International Air Transport Association* (IATA), em 2007. Em seguida, buscou um profissional que já tivesse experiência na venda de fretes. Feito isso, novos desafios surgiram como desenvolver habilidades relacionadas a idiomas e conhecimentos técnicos específicos, que trouxessem diferencial perante a concorrência. Foram recrutados profissionais de nível técnico que pudessem suprir essa lacuna em curto espaço de tempo. Em poucos meses, passou a oferecer serviços personalizados a empresas que usualmente utilizavam-se da estrutura dos grandes agentes de cargas, anteriormente indicados pelos agentes dos importadores. Tais concorrentes haviam perdido competitividade em virtude das mudanças ocorridas no aglomerado calçadista. Esses diferenciais não são de fácil replicação e estão de acordo com a percepção de Ulrich e Lake (1990).

Os novos profissionais trouxeram vantagens não planejadas. Os canais de comunicação foram ampliados pela visão sistêmica e renovada que trouxeram ao quadro operacional, levando à participação da empresa em ambientes virtuais, como blogs e redes de relacionamento. Isto aumentou a visibilidade da empresa num cenário que valoriza a atualização de informações e a prestação de serviços não tradicionais. No entendimento dos sócios, não era mais suficiente que seus empregados executassem rotinas facilmente replicadas pelos concorrentes e, até mesmo, dentro dos próprios departamentos de comércio exterior de seus próprios clientes. Fez-se necessário que tivessem uma visão ampliada da cadeia produtiva e com capacidade técnica de receber a solicitação do serviço e oferecer soluções mais complexas. Em 2009, diante da crise financeira global, os empregados foram instigados a frequentar cursos que pudessem agregar conhecimento e habilidades, que poderiam se tornar significativos na retomada pós-crise. Alguns cursos decorriam de exigências dos órgãos controladores do agenciamento de cargas, como a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a IATA, como o curso sobre Cargas Perigosas, em embarques aéreos e marítimos, capacitação para atendimento comercial, atualização sobre rotinas específicas, como *drawback* e certificados de origem.

A partir de 2009, a empresa buscou parcerias na China para agenciar fretes, uma vez que aquele país havia passado a ser o principal parceiro comercial do Brasil (MDIC, 2010a), o que supunha um aumento do fluxo de cargas. As parcerias internacionais, e o desenvolvimento de redes têm-se mostrado adequadas para lidar no cenário complexo, conforme Friedman (2009) e Paiva e Gonçalo (2006). Neste reposicionamento interorganizacional, a empresa, que estava numa posição periférica no *cluster*, portanto com poucas conexões, passou a atuar, segundo Provan *et al.* (2007) como conector de outras redes por aonde vêm afluindo negócios e possibilitando acessos através das interligações às redes de seus agentes. No final desse mesmo ano, as vendas de serviços através do executivo de vendas já representavam 14% do

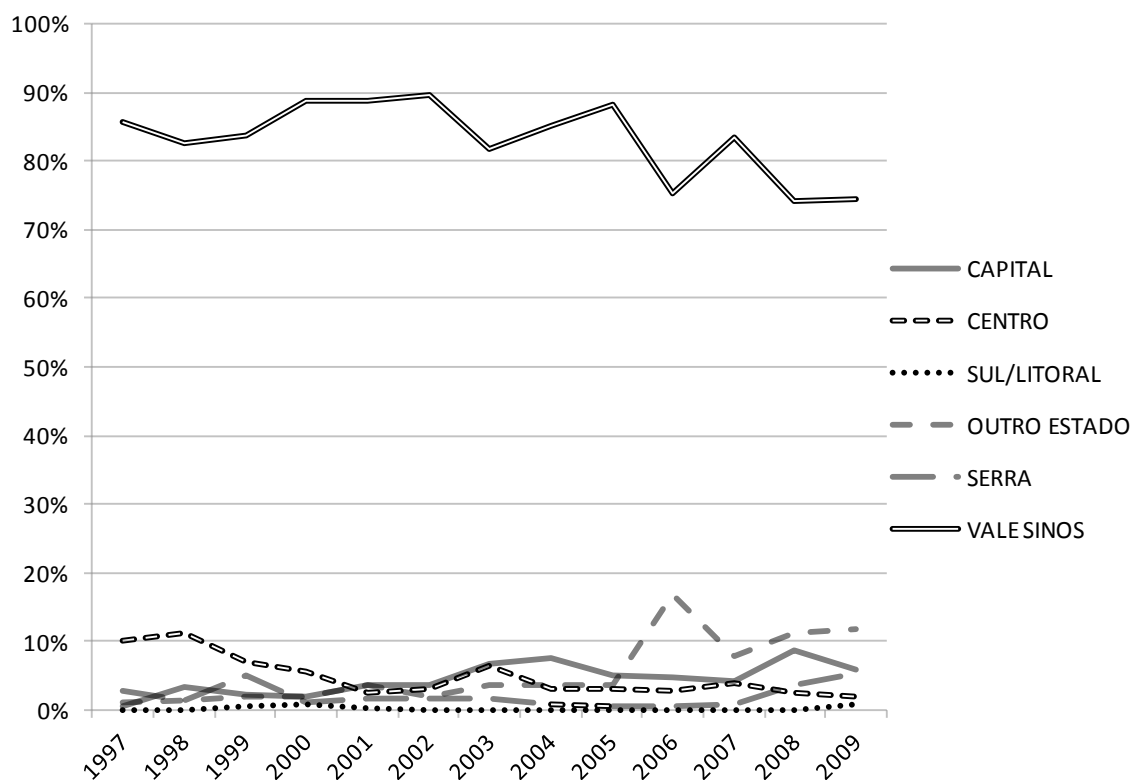
faturamento. Paralelamente, essas novas atribuições da empresa possibilitaram a oferta de serviços em ramos distintos do *cluster* e em regiões geográficas diversas.

Embora a empresa tenha se preparado para a comercialização de fretes, o início das atividades se deu aleatoriamente, após um contato de um cliente que necessitava fazer uma exportação e tinha contatado o agente de cargas de seu próprio cliente, no Peru. Tal aleatoriedade não se originou de maneira fortuita. A capacidade de perceber as mudanças e estabelecer novas conexões a partir das existentes entre os sócios e entre seus agentes, os treinamentos disponibilizados à equipe, o conhecimento de idiomas e a leitura de novas necessidades que seus clientes estavam enfrentando contribuíram para estabelecer uma rede de agentes de carga mundial. Em seguida, novos negócios se seguiram através dos contatos que o agente peruano já possuía na América do Sul, facilitando o acesso a outros mercados. Em pouco tempo a rede estava estabelecida e os negócios avançaram em mais de quinze países.

A inserção numa rede internacional através de um elemento já ativo facilitou a inclusão, rompendo barreiras psicológicas entre os demais membros, como sugerido por Johanson e Vahlne (2009). Mesmo que tal expansão tenha se iniciado de maneira não planejada, infere-se que tenha havido a possibilidade de atuar na área pelas competências emergentes que surgiram de capacidades adquiridas diante do cenário turbulento. Ao aprender novas atividades e reconhecer suas vulnerabilidades, a empresa criou um ambiente interno propício para atender novas expectativas do mercado.

Avaliando o gráfico da Figura 3, durante o período de ingresso do executivo de vendas, a partir de 2006, e a intensificação das atividades na área de logística, percebe-se que não houve uma redistribuição no perfil geográfico da clientela, estando a empresa ainda bastante vinculada à região do Vale do Sinos. As demais regiões correspondem a áreas geográficas do Rio Grande do Sul, como a capital, Porto Alegre e seus arredores (de perfil industrial), centro do estado, litoral e sul do estado (ambas, agroindustrial), serra (metal mecânico e moveleiro) e, por último, outros estados.

A ascensão da região identificada como “outros estados”, no gráfico, pode ser justificada pelos faturamentos de fretes feitos para as companhias aéreas, em sua maioria, localizadas em São Paulo. A diminuição estratégica do percentual de vendas dentro do *cluster* tem sido lenta e pode ser compreendida sob diferentes óticas: é possível depreender que o aglomerado calçadista continua sendo um fator de forte atração de negócios para a empresa, apesar da redução percentual ocorrida. Isso seria explicado pelas conexões pré-existentes, tanto de clientes como de relações interpessoais dos dirigentes, como também da força de superação do próprio *cluster*, que, em 20 anos, inverteu sua dependência das exportações ao mercado americano, passando a atuar em índices compatíveis com o perfil da balança comercial brasileira como um todo. Talvez aí se possa explicar o espaço que a organização encontrou para inserir um novo tipo de serviço, atraente junto ao arranjo produtivo local.

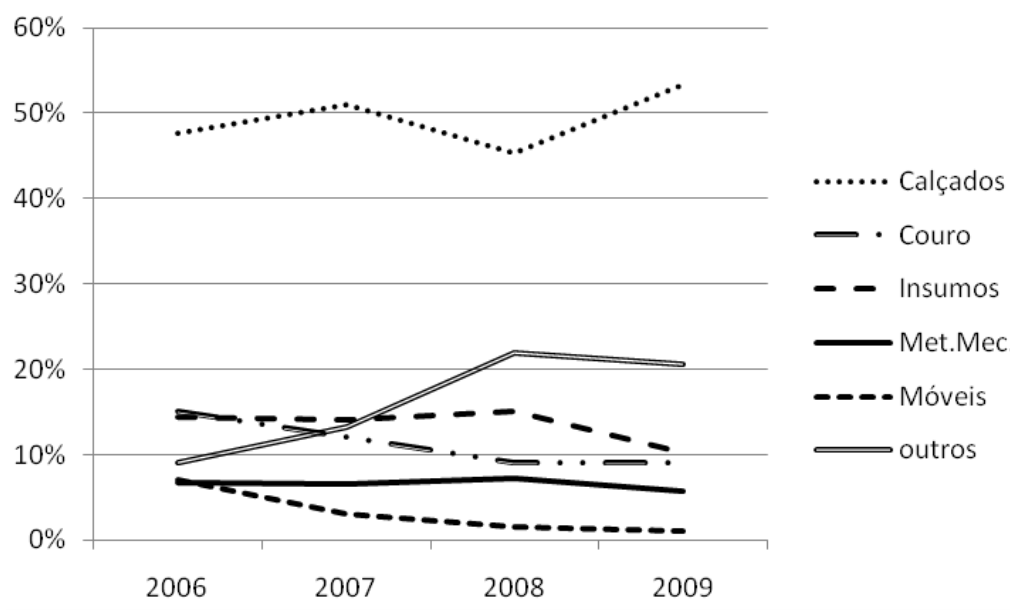


**Figura 3:** Distribuição Geográfica dos Clientes

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Nota.** Os anos 1997 a 2009 estão representados pelos números 1 a 13

Outra avaliação que se pode ter é quanto ao ramo de atividade dos clientes. Mais uma vez, a dependência ao *cluster* é notória. Se forem incluídos os itens calçados, couro e insumos, pode-se perceber que correspondem a mais de 70% do faturamento da empresa, mesmo que tenham gerado receitas em departamentos diferentes.



**Figura 4:** Faturamento por Ramo de Atividade (2006 a 2009)

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A comparação pode ser feita a partir da avaliação do gráfico da Figura 4 com o mostrado anteriormente na Figura 2. Por outro lado, é perceptível o aumento do item “outros” onde estão inseridas as receitas de fretes, área em que a empresa poderá expandir nos próximos anos, a partir de alianças firmadas e a estabelecer com agentes internacionais.

## Resultados do Estudo

Ao buscar a compreensão de quais competências são capazes de emergir em cenários turbulentos e sustentar estrategicamente uma pequena empresa prestadora de serviços, esse artigo buscou uma aproximação entre estudos teóricos relacionados a competências (tais como Sanchez & Heene, 1997; Javidan, 1998; Pitelis & Teece, 2009) e aos ambientes turbulentos e de incertezas (Drucker, 2001; Provan *et.al*, 2007; Kotler & Caslione, 2009; Friedman, 2009; Morin, 2007, por exemplo). Constatou-se que movimentos intuitivos florescem em ambientes de comunicação propícios, como no caso de pequenas empresas, onde há relações interpessoais próximas entre colaboradores e sócios. Esses ambientes podem gerar dificuldades, como denotado por Sanchez e Heene (1997) e Ulrich e Lake (1990), ao observar-se a não apropriação de competências de fora de seu meio, dada a rotatividade nula entre os gestores e o ambiente externo.

No caso em estudo, percebeu-se fatores que retardavam o surgimento de estratégias emergentes, que necessitavam de reformulações na arquitetura de recursos e capacidades, que propiciassem novas competências, como proposto por Javidan (1998). A baixa rotatividade de pessoas em níveis de decisão na empresa não propiciou uma renovação de ideias e atrasou a decisão de inserção em áreas que as competências não eram dominadas. Foi possível perceber as relações interpessoais dos membros da empresa auxiliando no estabelecimento de conexões interorganizacionais (como proposto por Johanson e Vahlne, 2003), porém com restrições. O longo período em que os profissionais trabalhavam em conjunto limitou suas conexões que propiciassem aprendizagem, oriundos de outras empresas do ramo. Tais conexões, uma vez ampliadas, tenderiam a gerar resultados pela ligação a redes pré-existentes entre agentes de cargas internacionais, o que veio a ocorrer ao longo do tempo. Observou-se que a independência em relação ao *cluster* não foi atingida, embora tenha havido um grau de mobilidade relativo e que mais serviços passaram a ser oferecidos, na maioria das vezes dentro do próprio arranjo produtivo.

Por outro lado, constatou-se que o cenário de características complexas tem apresentado oportunidades, o que vai ao encontro com a posição de Zarifian (2001) e que podem ser bem trabalhadas, se observadas a tempo, desde que a criatividade e a participação entre os membros da equipe sejam estimuladas, como sugerido por Moran (2007).

As estratégias emergentes (Mintzberg, 1978) estão relacionadas às capacidades da organização (Teece *et. al*, 1997; Javidan, 1998; Pitelis & Teece, 2009; Kastkalo, Pitelis & Teece, 2010). Em momentos de incertezas possibilitam alavancar competências emergentes, conforme apresentado no Quadro 1, elaborado a partir do *framework* proposto na Figura 1. Ao conceito de capacidades proposto por Sanchez *et al.* (1996, p.7): “capacidades são padrões repetíveis de ação no uso de recursos para criar, produzir e/ou oferecer produtos ao mercado” foi inserido o caráter dinâmico de tais capacidades em ambientes de mudanças (Winter, 2003). Para Winter (2003), soluções de problemas em momentos críticos não são, em si, capacidades dinâmicas. Estas envolvem aprendizados que se sustentem e gerem soluções de ordem superior.

Em resposta à questão principal desse artigo, na qual se buscava identificar quais

## Quando o sapato aperta: competências emergentes na adversidade

competências necessitaram emergir para sustentar estrategicamente uma empresa, em um cenário em transformação, pode-se afirmar que competências emergiram (Quadro 1) e permitiram suporte às estratégias que a empresa adotou, denotando um caráter emergente característico de empresas de pequeno porte.

Alterações no Ambiente	Capacidades	Competências Emergentes	Ações Estratégicas	Estratégia Emergente	Resultados
Ampliação geográfica dos mercados compradores de calçados brasileiros	Emitir documentos de acordo com normas de cada país de destino	Avaliar variações nas normas dos países de destino	Contratação de profissionais com visão interdisciplinar	Investimento em qualificação profissional	Manteve-se no mercado; concorrentes tiveram movimento semelhante
Concorrentes passam a atuar atrás e à frente na cadeia de valor na prestação de serviços	Atuar como despachante aduaneiro	Maior leque de serviços oferecidos ao cliente	Internalizar recursos através de contratação; credenciar sócios como despachantes aduaneiros		avançou na cadeia de valor, passando a atuar com equipe própria no porto seco e no aeroporto
Surgimento de novos mercados para o calçado brasileiro	Agenciar a venda de calçados; desenvolver conhecimento técnico em calçados; comunicar-se em outros idiomas	Aproximação de novos clientes internacionais aos clientes aos quais prestava serviços documentais	Estender contatos existentes; visitar feiras; prospectar novos fabricantes; aproximar importadores	Criação de um departamento de vendas	Valorização da moeda local erodiu as capacidades e não sustentou a estratégia
Ameaça chinesa ao cluster calçadista	ofertar seus serviços a uma gama maior de clientes, expandindo para outras indústrias	diversificação da carteira de clientes	Contratação de vendedor externo		Em 3 anos, novos clientes prospectados passaram a responder por 14% do faturamento
Importadores de calçados de fora dos EUA não designam agentes de cargas	agenciar fretes internacionais	Desenvolvimento de uma rede de agentes de cargas internacionais	cadastro na IATA e NVOCC como agente internacional de cargas	Aprendizagem organizacional para ampliar conhecimentos oriundos de fatores institucionais	Ampliação da participação da vendas de fretes no total das receitas da empresa
Aceleração da troca de informações em nível global	oferecer follow-up de processos aos clientes	estabelecer novas formas de interação com clientes, por vias eletrônicas	aproximação ao cliente por meio de oferta de informações de seus processos (follow-ups) e do mercado (blog e newsletter)	Ampliação do fluxo de comunicação com clientes	Feedback positivo dos clientes
Importações crescentes do mercado asiático	agenciar cargas de importação originadas do oriente	Fazer parte de uma cadeia de agentes confiáveis; Aprendizado sobre cultura e comunicação com parceiros	utilizar contatos de outros agentes, através de conexões pré-existentes dos gestores e passar a ofertar serviço	Valer-se de conexões existentes para ampliar a gama de serviços e clientes	crescimento do agenciamento de fretes, contrabalançando a queda em outros serviços

**Quadro 1:** Relação entre alterações de ambiente, capacidades, competências emergentes

**Fonte:** Dados da pesquisa

É possível observar que competências surgiram ao arquitetarem capacidades a partir de ações voltadas a construção de competências centradas no indivíduo, como a qualificação profissional e a contratação de profissionais, vindo ao encontro com a perspectiva de Spencer e Spencer (2000), Zarifian (2001) e Le Boterf (2003). Especialmente, o caso alinha-se às observações de Borini e Sadzinski (2004), que vê as competências profissionais como fonte de

competências organizacionais em pequenas e médias empresas.

No plano das competências da organização, resgatando Hamel e Prahalad (1995), a competência essencial sedimenta-se na capacidade que a organização tem de aprender. Na medida em que a empresa aprendeu, pôde avançar sobre outros serviços e ampliar o leque de oferta a clientes e estender o atendimento a outras indústrias. Desta maneira, foi viável que a organização se adequasse às demandas que surgiram no mercado e qualificasse seu quadro operacional, possibilitando a apropriação de novas competências. A empresa conquistou fatias de mercado em segmentos onde não atuava, o que lhe possibilitou abrir espaço para novos aprendizados e relacionamentos, que se converteram em vantagens competitivas, fundamentais em tempos de turbulência, provocando um reequilíbrio perante as adversidades, como proposto por Morin (2007).

Quanto ao objetivo inicial deste estudo foi possível perceber que competências emergiram durante as turbulências enfrentadas no cenário calçadista pela empresa prestadora de serviços, expandindo sua área de atuação verticalmente (Figura 4). Os objetivos específicos foram, em grande parte, atingidos. Delineou-se as mudanças de cenário e como os recursos e capacidades foram articulados. Percebeu-se que as competências foram construídas, principalmente, em duas vias distintas: internalização de conhecimentos através contratação de profissionais que traziam capacidades que a empresa necessitava e pelo desenvolvimento de outras através de treinamento e pelos contatos anteriores de seus gestores. Retomando o título desse artigo, poder-se-ia propor que competências emergentes são aquelas capazes de serem geradas de forma latente em períodos que intercalam mudanças bruscas e que sejam capazes de gerar novas competências para reorientar estratégias em momentos de turbulências. Nesse meio incerto, competências emergentes surgem no ambiente da organização, permitindo racionalizar estratégias que se originam de conhecimentos tácitos, que afloram nos períodos de turbulências.

Lacunas, contudo, persistem, permitindo investigações futuras: a) profundas alterações ocorridas no Vale do Sinos não foram capazes de destruir o *cluster*, porém causou transformações que afetaram a todos os seus elos; b) o grau de atração dos *clusters* junto a empresas periféricas parece ser bastante forte; c) os mesmos fatores que proporcionam uma fluidez de relações dentro do aglomerado tendem a transformar-se em amarras de difícil desenlace; d) o que ocorre com essas empresas num horizonte mais distante; e) que implicações podem ser trazidas ao analisar as tomadas de decisão de empresas de pequeno porte diante cenários conturbados.

## Referências

ABICALÇADOS: Associação Brasileira da Indústria de Calçados. *Resenha Estatística 2009* (2010). Disponível em: [www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br) – acesso em 03/06/2010

ABICALÇADOS: Associação Brasileira da Indústria de Calçados. Histórico (2010a). Disponível em <http://www.abicalcados.com.br/historico.html> - acesso em 28/11/2010)

Bennemann, F. (2008) *Configuração e coordenação nas cadeias globais de suprimentos não tradicionais no setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade do Vale do rio dos Sinos. São Leopoldo: Unisinos

Bitencourt, C.; Gonçalo, C. (2004). A Consolidação de Competências com Base em Práticas Informais: uma Opção Estratégica na Ação Organizacional. In: *Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, 2004*, Curitiba.

- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., Tsai, W. (2004) Taking stock of networks and organizations; a multilevel perspective. *Academy of Management Journal* volume 47, n.6, pp. 795-817
- Campomar, M.C. (1991) *Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração*. Revista de Administração, São Paulo v.26, n.3, 95-97, julho/setembro
- Collis, D.J. & Montgomery, C. A. (1995) *Competing on resources: strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, Boston, v. 73, n. 4, p. 118 - 128, jul./ago
- Costa, A.B. (2009). Instituições e Competitividade no Arranjo Calçadista do Vale do Sinos. *Análise Econômica*, ano 27, n. 52, p. 253-283, set. 2009. Porto Alegre
- \_\_\_\_\_(2010). La Industria del Calzado del Vale do Sinos (Brasil): ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra. *Revista CEPAL*, agosto, 2010.
- Courtney H., Kirkland J. & Viguerie P. (2000). *Strategy under uncertainty*. Disponível em <http://www.civ.utoronto.ca/sect/coneng/tamer/Courses/1299/Ref/strategy%20under%20uncertainty.pdf>. – acesso em 02/02/2011.
- Drucker, P. (2001) *Sociedade pós-capitalista*. Pioneira Thompson Learning: São Paulo.
- Friedman, Thomas L. (2009) *O mundo é plano: o mundo globalizado no século XXI*. (3a ed.) Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gereffi, G. (2001). Beyond the producer driven/buyer driven dichotomy: the evolution of global value chain in internet the era. *IDS Bulletin Vol 32 No 3*.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1995) *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Javidan, M. (1998) *Core competence: what does it mean in practice?* Long Range Planning, v.31, no.1, 60-71.
- Johanson, J.; Vahlne, J. (2003) *Business relationship learning and commitment in the international process*. Journal of International Entrepreneurship 1, 83-101, Netherlands.
- Johanson, J.; Vahlne, J. (2009), *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, v.40, 1411-1431. London, UK: Pallgrave McMillan.
- Katkalo, V.S.; Pitelis, C.N.; Teece D.J. (2010). Introduction: the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*. V.19, n.4, p. 1175-1186
- Kotler, P.; Caslione, J. A. (2009) *Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Le Boterf, G. (2003) *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed.
- MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010) disponível em [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br) – acesso em 03/06/2010.
- MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010a). *Balança comercial brasileira, dados consolidados, 2009*. Disponível em [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1275505327.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1275505327.pdf) - acesso em 10/06/2010
- Mello, R.C.; Rocha, A. (2008) *Casos de ensino em administração: Constança Basto*. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, 231-252, Janeiro/Março.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, v.29, n. 9, p. 934-48.
- Moreira, M.Z. (2006) *Competitividade internacional baseada em recursos: estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza.
- Morgan, G. (2007) *Imagens da organização*. E edição executiva. (2a ed.) São Paulo: Atlas.

- Morin, E. (2007) *Introdução ao pensamento complexo*. (3a ed.) Porto Alegre: Sulina.
- Nassif, V; Ghobril, A.; Silva, N. (2010) Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review*. Curitiba, v.7, n.2, art. 6, p. 213-226, apr-jun.
- Paiva, E.L.; Gonçalves, C.R. (2006) Organizational knowledge and industry dynamism: an empirical analysis. *IV EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais*. Porto Alegre.
- Pitelis, C. N & Teece D.J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review* (2009) 6, 5–15
- Porter E. M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* (1986-1998); Winter 1991; 12, special issue; p. 95
- \_\_\_\_\_(1998) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. Reprint 98609. November/December.
- Provan, K.G.; Fish, A.; Sydow, J. (2007) Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*. v.33; p.479. Arizona, USA: SAGE.
- Ruas, R.; Wood T., Jr. (2006) Mobilizando competências gerenciais com apoio de recursos dramáticos: uma dinâmica orientada para ensino em administração. *IV EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais*. Porto Alegre.
- Sadzinski, A.; Borini, F.. (2007) Do grande ao pequeno: a nova dimensão da competitividade global. *Revista de Negócios*, América do Norte, 9 9 10.
- Sanchez, R.; Heene, A. (1997) *Strategic learning and knowledge management*. London, UK: SMS.
- Sanchez, R; Heene, A.; Thomas, H. (1996) *Dynamics of competence-based competition*. Exeter, UK: Pergamon.
- Simon, H. A. (1970) *Comportamento administrativo*. (2a ed. Balcão, Y.F. & Cordeiro, L.L. trad.) São Paulo: FGV (obra original publicada em 1945)
- Smaniotto, E. (2006) *O processo de internacionalização da cadeia de valor de empresas calçadistas: o caso Dumond*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de São Leopoldo: Unisinos.
- Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (2000). *Competence at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18:7, 509-533.
- Ulrich, D.; Lake, D. (1990) *Organizational capability: competing from the inside out*. New York: John Wiley & Sons.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategy Management Journal*; Oct 2003; 24, 10, p. 991.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zaccarelli, S. B. (1995) *A nova ideologia da competição*. RAE, v.35, nº 1, Janeiro/fevereiro.
- Zarifian, P. (2001) *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.