



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

Vilasboas Calixto, Cyntia; Lapuente Garrido, Ivan; de Vasconcellos, Silvio Luis; Marlon  
Monticelli, Jefferson

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS:  
ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA, CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS  
E INSTITUIÇÕES

Revista Alcance, vol. 20, núm. 4, outubro-diciembre, 2013, pp. 513-532

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748346007>

- 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

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS: ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA, CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E INSTITUIÇÕES

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF FOOTWEAR COMPANIES: ANALYSIS FROM THE  
PERSPECTIVE OF THE INDUSTRY, ORGANIZATIONAL CAPACITIES AND INSTITUTIONS

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CALZADO: ANÁLISIS DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LA INDUSTRIA, CAPACIDADES ORGANIZACIONALES E INSTITUCIONES

**Cyntia Vilasboas Calixto**

Doutoranda

Fundação Getúlio Vargas

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

**Ivan Lapuente Garrido**

Doutor

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

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

**Silvio Luis de Vasconcellos**

Doutorando

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

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

**Jefferson Marlon Monticelli**

Doutorando

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

[jeffmarlon@hotmail.com](mailto:jeffmarlon@hotmail.com)

Submetido em: 21/06/2013

Aprovado em: 11/03/2014

## RESUMO

A indústria calçadista brasileira tem perdido sua competitividade no mercado internacional em função da concorrência com as empresas asiáticas. Este estudo visa analisar a configuração das estratégias de internacionalização de diferentes empresas calçadistas brasileiras, com base na análise da influência da indústria, das capacidades organizacionais e das instituições - os três elementos do tripé da estratégia que foi desenvolvido por Peng, Wang e Jiang em 2008. Assim, a análise deste trabalho foi direcionada à compreensão de cada elemento do tripé e sua relação na configuração estratégica das empresas calçadistas ao buscar o mercado externo. Para isso, desenvolveu um estudo de caso incorporado, entrevistando executivos de quatro empresas calçadistas brasileiras. De forma complementar, entrevistaram-se cinco instituições, para ampliar o conhecimento sobre estas entidades e sua atuação em relação às empresas. Os resultados demonstram que, embora as empresas pertençam a mesma indústria e estejam expostas a oportunidades e benefícios governamentais similares, cada um dos casos avaliados possui particularidades em seu processo de internacionalização decorrentes de suas capacidades organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Negócios Internacionais. Estratégia. Visão Baseada em Instituições.

## ABSTRACT

The Brazilian footwear industry has been seeing a decrease in competitiveness recently due to Asian competition. This study analyzes the internationalization strategies of different Brazilian footwear companies, based on the analysis of the influence of the industry, organizational capacities, and institution – the three elements of the strategy tripod developed by Peng, Wang and Jiang in 2008. Thus, the analysis of this work was focused on the understanding of each element of the tripod in relation to the strategic configuration of footwear companies seeking to sell in the overseas markets. An incorporated case study was carried out, interviewing executives of four Brazilian companies. Also, five institutions related to the sector were interviewed, in order to widen the knowledge of these entities and how they interact with the industry. The results showed that even though the companies interviewed belong to the same industry, and have similar opportunities and government benefits, each of the cases presented had experienced difficulties in relation to their process of internationalization, arising from their organizational capabilities.

**KEYWORDS AND EXPRESSIONS:** International Trade. Strategy. Institution based view.

## RESUMEN

La industria de calzado brasileña ha perdido su competitividad en el mercado internacional en función de la competencia con las empresas asiáticas. Este estudio tiene el propósito de analizar la configuración de las estrategias de internacionalización de diferentes empresas de calzado brasileñas con base en el análisis de la influencia de la industria, de las capacidades organizacionales y de las instituciones - los tres elementos del trípode de la estrategia que fue desarrollado por Peng, Wang y Jiang en 2008. Así, el análisis de este trabajo fue dirigido a la comprensión de cada elemento del trípode y su relación en la configuración estratégica de las empresas de calzado al buscar el mercado externo. Para ello se desarrolló un estudio de caso incorporado, entrevistando ejecutivos de cuatro empresas de calzado brasileñas. De forma complementaria, se entrevistaron cinco instituciones para ampliar el conocimiento sobre estas entidades y su actuación en relación a las empresas. Los resultados demuestran que, aunque las empresas pertenezcan a la misma industria y estén expuestas a oportunidades y beneficios gubernamentales similares, cada uno de los casos evaluados posee particularidades en su proceso de internacionalización decurrentes de sus capacidades organizacionales.

**PALABRAS CLAVE:** Negocios Internacionales. Estrategia. Visión Basada en Instituciones.

## INTRODUÇÃO

Estudos acerca da estratégia vêm se consolidando como relevantes para as organizações tanto para o seu posicionamento quanto para seu desempenho. A despeito de sua evolução histórica como objeto de pesquisa, a estratégia tem ganhado contornos multifacetados nos estudos desenvolvidos neste século. Exemplo desta transformação é trazido por Mike Peng, em 2001. O autor relatou a convergência dos estudos em estratégia e negócios internacionais e destacou a ascensão das economias emergentes no contexto dos negócios. Ainda, enfatizou que, devido às diferenças institucionais entre as economias emergentes e as desenvolvidas, seria necessário desvendar os meandros da concorrência nas economias emergentes.

Na busca de compreender o porquê das diferenças entre as estratégias empresariais por organizações de países e regiões distintas, Peng (2002) argumenta que essa diversidade seria resultado de várias forças internas e externas às empresas. O autor afirma que, além das condições da indústria e dos recursos, devem-se avaliar também as influências do Estado e da sociedade, criando o termo *Institution-Based View* (Visão Baseada nas Instituições – IBV, do termo em inglês) para esta perspectiva da estratégia (YAMAKAWA; PENG; DEEDS, 2007).

O presente estudo buscou trabalhar as diferentes perspectivas da estratégia no processo de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras. Para tanto, utilizou como diretriz o tripé da estratégia desenvolvido por Peng, Wang & Jiang (2008) que integra as visões da indústria (baseado no trabalho de Michael Porter), recursos (com a visão baseada em recursos) e das instituições (IBV) para a determinação da estratégia empresarial.

A produção de calçados é uma das atividades tradicionais da economia brasileira, tendo iniciado seus feitos com a chegada dos imigrantes alemães no Rio Grande do Sul, em 1824 (COSTA; PASSOS, 2004). Segundo os dados da *Brazilian Footwear*<sup>1</sup>, o Brasil é o 3º maior produtor de calçados e 8º maior exportador mundial, tendo enviado aproximadamente 113 milhões de pares de calçados para mais de 150 países em 2011. No entanto, a indústria calçadista tem perdido competitividade em relação aos países asiáticos nas últimas décadas e precisa avaliar as formas de sustentar-se neste mercado e/ou repensar seu posicionamento (COSTA, 2002).

Com base neste contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais elementos da indústria, da organização e das instituições contribuíram para configuração das estratégias de internacionalização de diferentes empresas calçadistas? A fim de respondê-la, objetivou-se: (i) analisar os elementos da indústria calçadista que afetam o processo de internacionalização; (ii) identificar a mobilização de recursos e capacidades dinâmicas no contexto de mudança do setor calçadista brasileiro e (iii) compreender as mudanças do setor calçadista brasileiro pela influência das instituições;

No âmbito acadêmico, este estudo é relevante por aprofundar as pesquisas sobre o tripé da estratégia em países emergentes. Peng (2008) salienta a necessidade de mais estudos em países latino-americanos em relação à influência das instituições no campo da estratégia, dado que a maioria dos estudos sobre economias emergentes realizados pelo autor está inserida no contexto asiático ou leste-europeu (PENG; WANG; JIANG, 2008; PENG et al., 2009).

Apesar do grande volume de citações sobre o tripé estratégico (154 resultados encontrados na plataforma *Web of Knowledge*<sup>2</sup>), poucos estudos analisaram empiricamente os três elementos do tripé simultaneamente (AHN; YORK, 2011; LUO; SUO; WANG, 2011; MEYER et al. 2009; GAO et al., 2010). Ao expandir a compreensão sobre o tema no contexto brasileiro, este estudo procura evidenciar a força do tripé da estratégia na configuração do interesse e do envolvimento nos mercados externos.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se uma síntese dos temas abordados para a construção teórica deste estudo, fundamentando-se na evolução do conceito de estratégia e das escolas ligadas à internacionalização, bem como na confluência que se estabeleceu ao aproximar aspectos econômicos, comportamentais e institucionais.

### Estratégia

O processo de administração estratégica envolve um conjunto de análises e escolhas capazes de aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma estratégia que gere vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para isso, a empresa deve realizar análises tanto internas quanto externas, a fim de identificar as forças e as fraquezas da organização, assim como oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. Estas análises remetem à compreensão do modelo estrutura-conduta-desempenho (*structure-conduct-performance* ou SCP) e à RBV.

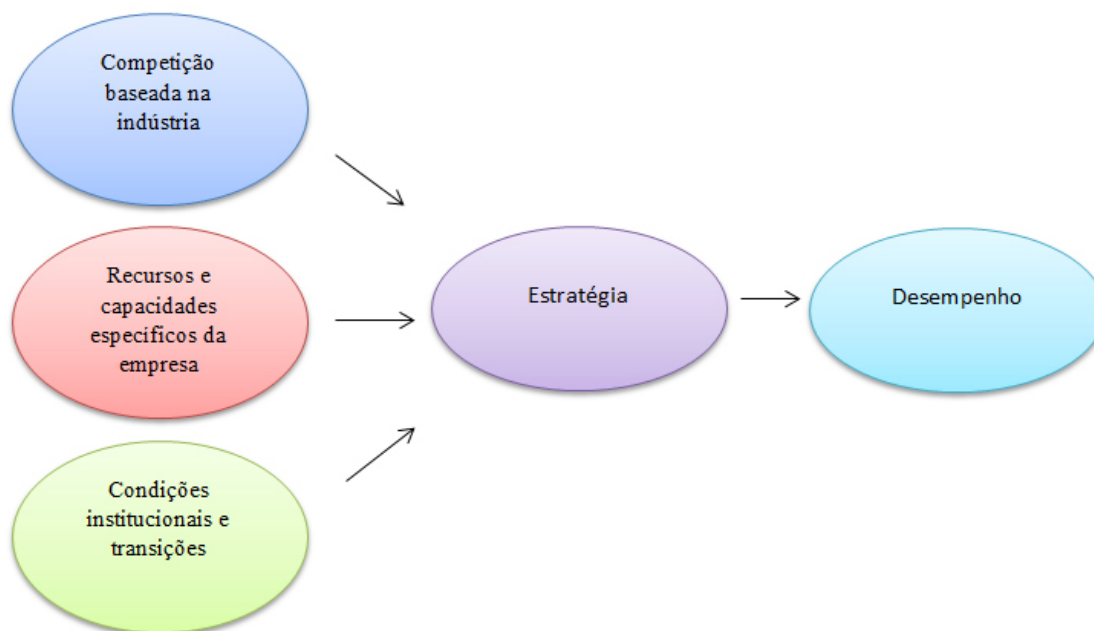
Considerando que nenhuma empresa está imune às influências do ambiente institucional em que está inserida, Peng (2002) afirma que é necessário incluir as influências do estado e da sociedade na implementação de estratégias (PENG, 2002; PENG; WANG; JIANG, 2008). Tendo em vista a relação

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

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

de alguns trabalhos sobre a *Institutional Based View* (IBV) com foco em mercados emergentes<sup>3</sup> (PENG; WANG; JIANG, 2008; YAMAKAWA; PENG; DEEDS, 2007), este estudo também a contempla em sua análise. Destaca-se que este trabalho aborda a influência de cada um dos elementos do tripé na determinação da estratégia, tangenciando o tema do desempenho, último elemento do Tripé da Estratégia, conforme a Figura 1.

Figura 1: Tripé estratégico



Fonte: Adaptado de Peng, Wang e Jiang (2008, p.923).

Ainda, atividades no contexto nacional e internacional apresentam similaridades, entretanto a maior diferença está no fato de que transações ocorrem em mais de um país e ambiente. Por ambiente compreende-se: estrutura de mercado, forças econômico-político-legais, canais de distribuição, características culturais e sociais (CAVUSGIL; GHAURI; AGARWAL, 2003).

### Do Paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho ao Modelo Diamante

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

Em 1981, Porter analisa a essência do trabalho de Bain e Mason e verifica que o desempenho de uma empresa no mercado dependeria das características do ambiente da indústria em que ela compete. Logo, a estrutura determinaria o comportamento ou a conduta das empresas e levaria ao desempenho coletivo das empresas no mercado (PORTER, 1981). Já em 1990, ele desenvolve os atributos que modelam o ambiente em que as empresas estão inseridas, os quais influenciam a sua competitividade internacional. Esses determinantes atuam tanto individualmente como em sistema, pois podem influenciar os demais elementos do ambiente empresarial (PORTER, 1990).

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

A condição de fatores está baseada nos fatores de produção, ou seja, na composição dos recursos humanos e físicos, do conhecimento, do capital e da infraestrutura. Já a condição de demanda é relacionada à demanda interna dos produtos ou serviços; logo, influencia a economia de escala, podendo determinar a melhoria e a inovação dos produtos (PORTER, 1990).

Para Porter (1990), as indústrias correlatas ou de apoio podem auxiliar no processo de inovação e aperfeiçoamento dos produtos. Ainda, as empresas podem influenciar o esforço técnico dos fornecedores, servindo como local para testes de novos produtos. No tocante a pressões sobre aumento da qualidade dos produtos, a rivalidade entre as empresas atuantes também cria uma pressão ativa por inovação e redução de custos. Caso as empresas estejam concentradas geograficamente, há oportunidades de troca de informações (capital social) e obtenção de apoio governamental para a região.

O governo não é um determinante do modelo: ele é um influenciador dos quatro determinantes, por meio da criação e do aperfeiçoamento de fatores (políticas de educação, regras e regulamentos de produção, investimentos em infraestrutura), da concessão de subsídios, e das políticas fiscais e monetárias que podem incentivar o investimento em determinadas regiões (PORTER, 1990).

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

### **Conhecendo a organização: recursos e capacidades organizacionais.**

A abordagem da relevância dos recursos para a organização ganha destaque nos estudos de Birger Wernerfelt (1984) e Richard R. Rumelt (1984). Para Wernerfelt (1984), recursos são “tudo aquilo que pode ser pensado como força ou fraqueza da empresa. Formalmente, os recursos da empresa em um determinado momento podem ser definidos como aqueles (tangíveis e intangíveis) ativos que estão atados de forma semipermanente à empresa” (p.172). Posteriormente, Barney (1991), ao considerar as análises que já haviam sido realizadas, percebe que os atributos idiossincráticos da empresa eram pouco estudados. Assim, a RBV assume que as empresas são heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam, com mobilidade restrita entre as empresas, o que garantiria a heterogeneidade por mais tempo.

Em relação aos recursos estratégicos, Grant (1995) sugere que as pessoas são recursos tangíveis se forem avaliadas como mão de obra disponível, mas os recursos que elas oferecem à organização são habilidades, conhecimento e capacidade de tomada de decisão. A cultura da empresa seria então resultado do relacionamento dos indivíduos que a compõem, sendo ela um recurso intangível.

O papel do gestor na organização estaria relacionado à estruturação, à articulação e à influência dos recursos da empresa. Portanto, eles representam mais que meros recursos humanos, sendo responsáveis pelo processo de orquestração dos recursos. Tendo em vista que a reestruturação das atividades pode criar, ampliar e modificar sua base de recursos, a capacidade gerencial é dinâmica e pode a empresa se adaptar ao ambiente competitivo (HELFAT et al., 2007; DUNNING; LUNDAN, 2010).

Prange e Vendier (2011) afirmam que, ao expandir suas atividades internacionalmente, as empresas acumulam capacidades, como aprendizagem, adaptação cultural e receptividade à mudança (p. 126). Por fim, Helfat et al. (2007a) afirmam que o benefício que as empresas podem obter por meio das capacidades dinâmicas não depende apenas dos recursos e da capacidade de gestão, mas também do contexto em que as capacidades estão sendo operadas. Portanto, faz-se necessário compreender o ambiente onde as empresas estão inseridas.

### **A influência das instituições**

A teoria institucional costuma ser apresentada com base em duas correntes ideológicas: uma de âmbito sociológico e outra de cunho econômico. Na perspectiva sociológica, Scott (1995) define instituições como “estruturas regulativas, normativas e cognitivas que fornecem estabilidade e

sentido ao comportamento social” (p. 33). O autor vê o ambiente institucional nessas três dimensões, que reprimem e direcionam o comportamento social. Já North (1990), da abordagem econômica, vê as instituições como “as regras do jogo em uma sociedade ou, formalmente, são as restrições humanamente inventadas para moldar a interação humana” (p. 3). Para o autor, as instituições serviriam para reduzir a incerteza por guiar as interações humanas, limitando as escolhas dos indivíduos. Logo, as instituições podem ser tanto formais (composta por leis, regulamentações e regras) como informais (normas, cultura e valores), ambas capazes de alterar o desempenho da economia ao afetar os custos de troca e produção.

Peng e Heath (1996), ao tentar compreender a influência das instituições na estratégia das empresas no mercado internacional, foram influenciados pelos dois vieses de análise, estabelecendo a visão baseada em instituições, utilizando os elementos-chave dos conhecimentos disponíveis sobre instituições, independente da origem do estudo. Hollingsworth (2000) concorda com os autores que é necessário dedicar mais esforços para compreender o ambiente institucional. Assim, ele analisa a relação das instituições com inovação, na tentativa de entender como a composição institucional de uma sociedade impacta na sua capacidade de inovação.

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

Ao se tratar de economia emergente, Wang, Hong, Kafouros e Wright (2012) constataram que o efeito da atuação governamental no processo de internacionalização das empresas varia conforme recursos e capacidades próprios, uma vez que as empresas possuem habilidades distintas na internalização de vantagens oriundas de forças institucionais. Fleury e Fleury (2011), sob uma perspectiva das competências organizacionais, afirmam que as dimensões sociopolíticas e culturais, alinhadas à dotação de fatores do país, moldam o estilo de gestão. Por isso, diversas empresas podem estar inseridas numa estrutura institucional bastante similar, mas, em função das características de gestão de cada uma, podem apresentar resultados diferentes da influência institucional (MUDAMBI; NAVARRA, 2002). Portanto, a questão não é mais se as instituições importam para internacionalização das empresas, mas sim como elas importam (WANG et al., 2012).

## Negócios Internacionais

Até o momento, crê-se que os clássicos paradigmas e teorias que sustentam os estudos de internacionalização podem ser utilizados para estudar as empresas oriundas de países emergentes, necessitando ajustes em relação ao dinâmico contexto econômico e ao ambiente institucional em que estão inseridas (FLEURY; FLEURY, 2011; RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011).

Dunning (1980; 1988) formula o Paradigma Eclético da Produção a partir dos estudos sobre os custos de transação e da teoria de internalização de mercados para explicar a motivação da internacionalização. Segundo o autor, a empresa decidirá seu ingresso no mercado internacional a partir dos seguintes elementos: (i) avaliação de seus ativos e capacidades da organização (propriedade); (ii) vantagens provenientes da localização de seus empreendimentos (localização); e (iii) capacidade de absorver ativos e transferi-los ou não para outros países (internalização). Para o autor, a produção no exterior seria decorrente da análise desses três elementos: Propriedade, Localização e Internalização (PLI ou OLI, do original Ownership, Location and Internalization) (DUNNING, 1980, 1988). Em 2008, Dunning e Lundan examinaram a incorporação da dimensão institucional no Paradigma OLI como um determinante do comportamento das multinacionais e dos seus efeitos nos países de origem e hospedeiros. Em continuidade à revisão do Paradigma, Dunning e Lundan (2010) incluem as capacidades dinâmicas associadas ao contexto institucional.

Já a perspectiva comportamental de negócios internacionais, assim como a RBV, apresenta em seu desenvolvimento influência dos estudos de Penrose (1959), em que o crescimento da firma estaria

ligado à sua aquisição de conhecimento, por meio da experiência coletiva da empresa, e influência do trabalho de Cyert e March (1963), na questão dos limites da racionalidade e da aprendizagem organizacional (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Em 1975, Johanson e Wiedersheim-Paul fizeram uma análise do processo de internacionalização de empresas suecas e concluíram que a internacionalização seria consequência de uma série de decisões incrementais da empresa. Os estágios envolvem diferentes níveis de comprometimento de recursos e de informação, o que foi denominada cadeia de estabelecimento (*establishment chain*) (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Em seguida, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo de internacionalização da firma que previa a aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre mercados externos e operações. A partir da década de 90, os pesquisadores nórdicos começaram a perceber a importância das redes de relacionamento (*networks*) para o processo de internacionalização da empresa. Assim, a experiência internacional poderia advir de empresas conectadas na rede, e não somente de experiência da própria empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003).

A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada a fim de avaliar empiricamente cada um dos elementos propostos na composição do tripé desenvolvido por Peng, Wang e Jiang (2008).

## MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A proposta para a consecução deste estudo dividiu-se em três etapas: uma preparatória, seguida da etapa investigativa e finalizando com a analítica-conclusiva (MALHOTRA, 2004). A etapa preparatória visava identificar os problemas e os objetivos da pesquisa. Selecionou-se o tripé da estratégia criado por Peng, Wang e Jiang (2008) como elemento-chave de análise e aprofundou-se a leitura de referencial teórico que sustentasse este tema.

Para realização da etapa investigativa, fez-se a validação do roteiro de entrevistas com dois acadêmicos, além de dois empresários com ampla experiência e reconhecimento na indústria calçadista. Foram realizadas entrevistas em profundidade, com o apoio de um roteiro semiestruturado (composto por três blocos, correspondentes a cada um dos elementos do tripé estratégico), com empresas calçadistas exportadoras e instituições federais, estaduais e associação de classe para compreender melhor o setor. A validação não alterou significativamente o roteiro inicial, apenas reduzindo alguns elementos teóricos de investigação. Assim, foi possível selecionar as empresas participantes e iniciar o processo de agendamento de entrevistas.

Selecionaram-se as empresas, levando em consideração a experiência no mercado internacional, tanto no quesito tempo como intensidade de atuação no mercado externo. Para as instituições, avaliou-se a interação destes organismos com as empresas calçadistas e sua possível influência na atuação destas para com o mercado externo. Seguindo os níveis institucionais estabelecidos por Hollingsworth (2000), optou-se nas instituições formais representadas pela Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos (APEX Brasil) e Secretaria de Desenvolvimento e Promoção de Investimentos do Rio Grande do Sul e arranjos institucionais, representados pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados e Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul.

A coleta ocorreu por meio de entrevistas individuais. Foram realizadas 12 entrevistas com executivos de empresas calçadistas e colaboradores de diferentes instituições que conhecessem a atuação internacional da indústria calçadista. O período de entrevistas ocorreu entre 07/11/2012 e 11/01/2013, representando 11h38 min de gravação e 261 laudas de transcrição.

Na etapa analítico-conclusiva, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Todas as entrevistas foram transcritas no intuito de compor um *corpus* a ser organizado. Em relação à exploração do material, Bauer e Gaskell (2000) indicam a construção de um quadro de categorias que tenha sinergia com as categorias teóricas. Portanto, neste estudo, as categorias estão relacionadas com os elementos indústria, capacidades organizacionais e ambientes institucionais (Quadro 1).

Quadro 1: Categorias de análise

Elemento do tripé	Categoria de Análise	Componentes
<b>Indústria</b>	Indústrias de apoio	Relacionamento com fornecedores. Redes de relacionamento ( <i>business networks</i> ). Benefício da concentração geográfica.
	Estrutura e Rivalidade das Empresas	Estrutura da empresa. Rivalidade entre os concorrentes.
	Acaso	Instabilidade da indústria. Decisões políticas de governos estrangeiros.
<b>Capacidades Organizacionais</b>	Recursos	Humanos (mão de obra e gestão). Tangíveis (infraestrutura e tecnologia). Intangíveis (conhecimento e cultura).
	Capacidades Dinâmicas	Aprendizagem. Alocação de recursos. Habilidade da empresa em criar novos produtos ou serviço. Habilidade de ampliar e/ou reestruturar suas atividades. Processos organizacionais.
<b>Instituições</b>	Instituições Governamentais	Incentivos fiscais. Políticas de fomento à exportação.
	Arranjo Institucional	Influência das Associações de Classe.
<b>Internacionalização de empresas</b>		Modos de entrada em mercados externos. Grau de envolvimento internacional. Processo de aprendizagem e conhecimento em internacionalização.

A categorização foi seletiva, pois se elaborou a categoria essencial (elementos do tripé da estratégia) em torno da qual as outras categorias desenvolvidas foram agrupadas e integradas. Para estruturar a análise dos dados, descrevem-se as empresas participantes do estudo, com base no discurso dos entrevistados e na utilização de dados secundários (publicações, jornais e revistas eletrônicas). Por último, foi feita uma análise geral dos dados, contemplando todas as empresas estudadas, tendo como base as categorias de análise previamente estabelecidas. Optou-se por esse viés de análise, uma vez que o foco está na compreensão dos elementos da indústria, dos recursos e das capacidades da organização e das instituições que contribuam para a formulação/reconfiguração das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas.

## OS CASOS ESTUDADOS

No intuito de avaliar o tripé da estratégia empiricamente, foram selecionadas quatro empresas calçadistas com diferentes níveis de internacionalização (modo de entrada em mercados externos, percentual de faturamento dedicado ao comércio internacional e tipo de calçado produzido). Optou-se por não divulgar o nome das empresas estudadas<sup>4</sup>, identificando-as por Alpha, Beta, Gama e Dela. Os casos são descritos na sequência.

4 Destaca-se que a partir deste momento serão incluídas informações verbais obtidas por meio das entrevistas com os executivos das empresas indicadas e colaboradores das instituições estudadas. Cada uma das informações verbais apresentadas está relacionada às iniciais do entrevistado.

A Empresa Alpha possui duas unidades no Rio Grande do Sul e outras três no Sergipe. Segundo Vasconcellos (2012), a Empresa Alpha tinha a intenção de atuar no mercado externo desde o início de suas operações. Logo nos primeiros anos, a empresa exportava por meio das companhias de exportação. Acredita-se que a experiência prévia dos sócios em negócios internacionais auxiliou na busca pela qualidade e no serviço agregado.

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

A produção de calçados femininos inicia-se em 2005, com a aquisição da AlphaX. Segundo o Entrevistado Alpha 1, os produtos da AlphaX têm sido exportados desde a sua aquisição. Atualmente, a Empresa Alpha exporta para 72 países, mas com níveis de envolvimento distintos, como: exportações diretas, exportação para importadores de multimarcas e distribuidores no exterior. Salienta-se que todos os produtos comercializados levam a marca própria.

A Argentina representa 40% das exportações do Grupo. A empresa tem um grande parceiro no país (que também compra produtos de outras marcas brasileiras) que possui fábrica própria. O Entrevistado Alpha 1 ressaltava a vantagem de ter um parceiro que apoia a empresa na resolução de conflitos tributários e busca alternativas locais para a montagem dos calçados brasileiros, já que tem capacidade produtiva, além de compras.

Destaca-se que os calçados femininos, por conterem um grau de complexidade maior, são produzidos integralmente na Região Sul do país. A aquisição das unidades de outra empresa foi relevante para garantir uma boa qualidade dos calçados, uma vez que as instalações já contavam com a infraestrutura necessária e pessoas. Já as instalações do Sergipe produzem sandálias masculinas e, recentemente, sapatênis. O Entrevistado Alpha 2 destaca que, embora a região Nordeste tenha evoluído bastante no suporte às empresas, o *cluster* é limitado para alguns tipos de materiais. Ele estima que 95% dos insumos utilizados pela empresa estejam na Região Sul.

Apesar de 82% do faturamento da empresa ser oriundo do mercado interno, a empresa está investindo na gestão de marcas e em ações comerciais em mercados específicos. Segundo o Entrevistado Alpha 2, a intenção da empresa hoje não é simplesmente vender calçados, mas sim desenvolver marcas. As exportações em 2012 cresceram 82% em relação ao ano anterior, e a perspectiva é dobrar esse valor em 2013. Para isso, o trabalho que vem sendo realizado pela empresa está na definição da marca, sendo uma fusão de dois recursos fundamentais para a organização: leitura de mercado (inteligência comercial) e capacidade de execução, de entrega. Uma vez que o mercado internacional está baseado no relacionamento, estas são características valorizadas pela empresa.

Para a criação da coleção de ambas as marcas do Grupo, fazem uma análise das informações coletadas. Os executivos visitam mercados externos em busca de novas tendências, além de inovações de produção (produto) por meio de visitas às lojas para conhecer o consumidor também. Ainda, avaliam questões religiosas e culturais, uma vez que a empresa já enfrentou a restrição de algumas linhas de produtos no mercado árabe.

A empresa participa de ações comerciais promovidas pela entidade de classe (ABICALÇADOS), tanto no comitê de desenvolvimento de seleção de mercados-alvos do biênio, quanto na participação em feiras internacionais e projetos compradores. O entrevistado Alpha 1 destaca a relevância da ação conjunta das empresas, ao tentar desenvolver um novo mercado e receber estudos de mercado produzidos pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX BRASIL), e o suporte do Governo Federal nos países em questão.

Por fim, os entrevistados salientam que o importante é a consciência da marca e a entrega ao consumidor; onde o produto é produzido não é relevante, desde que detenha a mesma qualidade. Eles destacam que a Empresa Alpha já fez testes de produção de algumas linhas na China, e os resultados foram positivos.

O Grupo Beta iniciou suas atividades no Rio Grande do Sul. Além da produção de calçados, também trabalha com varejo, marcas próprias, entre outros empreendimentos. Tendo em vista que o Grupo possui um *mix* de negócio variado, optou-se por analisar especificamente o caso da Empresa Beta.

A Empresa Beta produz diariamente cerca de 55 mil pares de calçado nas sete plantas industriais do Brasil, localizadas no Rio Grande do Sul, Ceará, e Bahia, além de duas unidades fabris no exterior, na Argentina e na República Dominicana. De acordo com o Entrevistado Beta 1, a migração para o Nordeste teve os incentivos fiscais como elemento motivador na década de 90, mas o Nordeste, nos últimos anos, tem se destacado como um mercado consumidor. Já a produção no exterior (a partir de 2006) varia em função de reduzir os custos de produção (no caso da unidade produtiva da República Dominicana) e evitar a saturação das quotas de embarque (caso da unidade produtiva da Argentina) (FROEHLICH, 2006). Destaca-se que quatro unidades fabris são destinadas para os produtos de exportação, sendo 3 localizadas no Brasil e a da República Dominicana.

O Entrevistado Beta 1 afirma que, apesar de grande parte da produção ocorrer fora da região Sul, a maioria dos fornecedores ainda está localizada no Sul, o que envolve uma logística de abastecimento ao Nordeste. Por outro lado, a mão de obra tem rotatividade baixa nas instalações do Nordeste. Para o sucesso da empresa, o entrevistado destaca a necessidade de investir em *design* aliado à gestão comercial, elementos valorizados pela Empresa Beta.

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

No exterior, a Empresa Beta está presente em mais de 50 países por meio das boutiques. Salienta-se que a experiência do Grupo Beta na comercialização de produtos ao exterior iniciou-se na década de 70, mas foi a sua *expertise* em varejo que proporcionou que a marca Empresa Beta avançasse na cadeia de valor e lançasse franquias internacionais. Em 1999, a Empresa Beta começou a participar de feiras internacionais na busca de clientes. A partir de 2002, montou-se um plano estratégico para comercialização no exterior, tendo como foco o mercado europeu. A venda ocorre basicamente por meio de distribuidores nos países europeus, além da América Latina. Já no Oriente Médio, a empresa faz exportação direta (FROEHLICH, 2006). Em 2008, a empresa abriu sua primeira franquia em Angola e, logo em sequência, em Dubai. Atualmente, o Oriente Médio é um mercado de grande representatividade para empresa, pois já possui 18 lojas na região.

O projeto de franquias está ancorado numa estrutura sólida de *marketing*, comunicação, compras e vendas. A empresa oferece total apoio ao franqueado, desde a seleção do ponto de venda, *layout* da loja, bem como o desenvolvimento de um plano de compras com base nas características culturais de região. O objetivo da implementação do sistema de franquias foi o maior controle do canal de distribuição (Entrevistado Beta 1).

Tendo em vista que a marca está ancorada no conceito de brasilidade, poucas adaptações são feitas nos produtos em função da religião. O Entrevistado Beta 1 acredita que as ações da entidade de classe do setor no desenvolvimento de projetos de ponto de venda são de grande valia para as empresas calçadistas. A APEX BRASIL tem auxiliado mais do que simplesmente dar subsídios à participação em feiras internacionais, por meio da promoção da marca Brasil. Isto é mais importante do que pagar parte de um *stand* na feira: é auxiliar no reconhecimento do Brasil como um produtor de moda.

## **Empresa Delta**

A Empresa Delta foi fundada na cidade de Parobé (RS). Desde o início, a empresa tem como foco a produção de calçados infantis, para crianças de 0 a 12 anos de idade. Além da matriz em Parobé, a empresa possui uma unidade fabril na Bahia.

O objetivo da empresa é criar um calçado ideal e, por isso, investe em pesquisa e desenvolvimento, na tentativa de encontrar materiais adequados. Segundo os Entrevistados Delta 1 e 2, os pilares

que sustentam a empresa são: saúde/conforto, sustentabilidade e inovação.

A empresa fez estudos científicos sobre os conceitos de calçados anatômicos e desenvolveu formas e modelos importantes para os calçados infantis. Em 2008, criou o conceito de calçado fisiológico, que contou com a ajuda de médicos e outros fornecedores na busca do que seria o melhor calçado para crianças. De acordo com a entrevistada Delta 1, existem grupos de inovação de produtos, que semestralmente se reúnem com clientes, franqueados, representantes e fornecedores, para criar a coleção. A tecnologia Fisioflex foi patenteada pela empresa no Brasil e no exterior e existe uma exclusividade com fornecedores de produção dos componentes (como a palmilha).

Em 1998, houve a migração de parte da produção para a Bahia. O principal motivo deste deslocamento foram os benefícios fiscais. Atualmente, 60% da produção da Empresa Delta é realizada na Bahia, englobando os produtos para os quais o processo é mais simplificado. Em Parobé, produzem-se as linhas de detalhe, que envolvem processos mais complexos, aliado ao fato de que a maioria dos fornecedores ainda está localizada no Sul.

Na Bahia foi necessário implementar a cultura calçadista, além de trabalhar o desenvolvimento de lideranças. Foi um processo de implementação da cultura existente na matriz, mas que é cultivado com processos de *endomarketing*, para reforçar os princípios, os valores e a missão da Empresa Delta.

Em relação ao mercado externo, a empresa foca na qualidade e na flexibilidade de modelos e cores na produção. Assim, a empresa está se posicionando para não competir por preço e busca uma capacidade de reposição rápida e frequente dos seus produtos. A internacionalização ocorre por meio da exportação (via distribuidor e alguns mercado diretamente para o lojista), atendendo 65 países. A América Latina tem um realce maior no volume de exportações, onde o Peru tem apresentado crescimento nos últimos três anos e a Argentina trabalha com destaque, apesar dos entraves do governo local. Assim, a empresa participa das ações promovidas pelo *Brazilian Footwear*, como feiras. Aprecia as informações de mercado e a orientação dada para participações em feira fornecidas pela APEX BRASIL. No entanto, a Entrevistada Delta 1 destaca que seria importante o governo brasileiro fazer mais acordos bilaterais, assim as negociações poderiam ser melhores para as empresas, como no caso da Venezuela (cotas de importação).

## **Empresa Gama**

A empresa foi fundada no Rio Grande do Sul. Possui unidades fabris no Ceará, além de uma unidade na Bahia. O sucesso da Empresa Gama está pautado no desenvolvimento de produtos. A criatividade é buscada por uma cultura multidisciplinar, pois a equipe contém arquitetos, economistas, estilistas e administradores, que analisam não só o mercado de calçados (*design*), mas também outras áreas que possam estimular a criatividade da empresa. Além disso, o investimento constante em tecnologia permite a capacidade de inovação e processo produtivo diferenciados.

De acordo com o Entrevistado Gama 2, a experiência de trabalhar com o mercado externo desde o início das operações da empresa trouxe benefícios, pois havia auditorias externas de controle de qualidade, com a finalidade de desenvolver metodologias para promover a qualificação do produto e dos processos mais apurados.

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

Em 1994, criou-se uma linha voltada para o público feminino, mas que, diferentemente da pioneira, alia tecnologia e moda a preços competitivos para um público mais maduro. Em 2001, a Empresa Gama lançou uma linha praia tropical de chinelos masculinos e femininos. Por último, em 2006, desenvolveu uma para adolescentes, com base nos conceitos "atitude" e "estilo".

Para a produção de todas as suas marcas, a empresa possui uma cadeia produtiva verticalizada, com matrizaria e fábrica de PVC e EVA. A Empresa Gama controla desde a injeção do plástico até a fabricação final do calçado e possui hoje uma capacidade instalada de 200 milhões de pares/ano

ao longo das suas unidades fabris. De acordo com os Entrevistados Gama 1 e 2, a migração para o Nordeste brasileiro iniciou-se em 1990 com as fábricas do Ceará. A última expansão ocorreu somente em 2007, com a instalação de uma unidade na Bahia. A abundância de mão de obra também foi um elemento determinante para a migração. Em 1990, já era difícil recrutar a mão de obra necessária na Serra Gaúcha. No entanto, foi preciso educar e capacitar a mão de obra nordestina. Ao longo dos anos, instaurou-se a cultura de fábrica, com base na qual se criou uma série de processos e rotinas que as pessoas foram incorporando em suas atividades, aumentando a produtividade.

Segundo o Entrevistado Gama 1, a gestão profissionalizada é um diferencial quando há equipes localizadas em unidades distintas. A comunicação se dá por meio de videoconferências, e há um alinhamento geral das unidades com a estratégia da empresa. A regionalização ocorre em termos de vendas, mas a visão de longo prazo é única.

O setor de *marketing* é bastante desenvolvido, com campanhas publicitárias com celebridades, divulgação em programas de televisão, desfiles e eventos de moda. A marca é uma preocupação constante, pois ela deve estar associada à qualidade e ao *design*. Assim, registra desenhos industriais em diversos mercados.

A empresa comercializa seus produtos no mercado externo via exportações diretas, distribuidores e de seus escritórios comerciais no exterior (nos Estados Unidos e Argentina), atendendo cerca de 20 mil pontos de venda. De acordo com o Entrevistado Gama 2, a grande maioria dos produtos é vendida com marca própria, com exceção de alguns clientes como o Walmart. A Empresa Gama iniciou suas exportações em 1979 e hoje atende mais de 90 países com as suas diversas linhas de produto, como apontado pelo Entrevistado Gama 1. Para ganhar escala de produção, a Empresa Gama criou um sistema eletrônico de pedidos, em que os distribuidores do mundo inteiro têm uma janela de tempo para realizar suas ordens de compra. A fim de facilitar o trabalho dos distribuidores, criou um calendário para cada lote de produção, além do *downloading center*, que é uma linha de comunicação com os distribuidores em que estão disponíveis todas as informações de *marketing*.

A empresa participa de algumas das ações promovidas pelo *Brazilian Footwear*, utilizando o benefício das feiras, mas os entrevistados admitem que a empresa desenvolveu uma metodologia própria de trabalho e, por isso, não acreditam muito nas missões comerciais promovidas pela organização. O entrevistado ressalta que as palestras e os dados setoriais (inteligência comercial) são importantes para a elaboração da estratégia interna da empresa.

## ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo central deste estudo era identificar elementos do tripé da estratégia que contribuem para a configuração das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas, a análise do caso foi feita com base nas categorias de análise previamente determinadas da literatura e envolve as empresas entrevistadas, simultaneamente.

Foi destacada por todos os entrevistados a importância do relacionamento com os fornecedores para a garantia de um produto de qualidade. Este benefício foi ressaltado por Porter (1990), informando que as indústrias de apoio auxiliam no processo de inovação e de aperfeiçoamento. A Empresa Alpha e a Empresa Delta confirmam que a concentração geográfica, ou seja, polos produtores de calçado, é benéfica para a qualificação dos insumos e para a facilidade de comunicação com os fornecedores. Já a Empresa Beta afirmou que a maioria dos fornecedores está localizada no Vale dos Sinos pela qualidade do material e variedade necessária para produção. Com exceção da Empresa Gama, que possui uma matriz de produção distinta, com base na indústria petroquímica, e é totalmente verticalizada, as demais empresas possuem a maioria dos seus fornecedores na região Sul.

As redes de relacionamento ao redor do globo favorecem a determinação dos mercados-alvo de cada uma das empresas. O país pode não ser tão atrativo em questão de similaridade cultural ou histórico importador, mas, com o parceiro correto, o volume de exportações pode ser relevante. As decisões políticas de governos externos fazem com que a empresa redefina sua forma de atuar. No caso da Empresa Beta, o grupo optou em abrir uma unidade fabril na Argentina para fugir das cotas de exportação. Já as Empresas Alpha e Delta estreitaram seus relacionamentos com o distribuidor local para manter o volume de compras. Dunning e Lundan (2008) afirmam que as

ações das multinacionais estão sob a influência das questões institucionais tanto no país de origem, como no país hospedeiro.

Os recursos humanos foram elencados como o elemento mais estratégico pelas empresas. É com base na capacidade de gestão e alocação dos demais recursos (tecnologia, capital e mão de obra) que a empresa é capaz de determinar sua estratégia internacional. Isto vai ao encontro do que é proposto por Grant (1995), que salienta o ser humano como cerne da mão de obra, fonte do conhecimento e com capacidades interativas e motivacionais. As empresas estudadas realizam investimentos na qualificação de seus funcionários, mas as empresas Empresas Gama e Delta possuem programas específicos de treinamento. Em geral, demonstraram habilidade de ampliar suas atividades, por meio de novas instalações físicas e constante investimento em novos produtos. Em alguns casos, como das Empresas Alpha e Gama, criaram novas linhas de produção, diversificando o seu nicho de atuação para outros tipos de calçado. Essas capacidades estão associadas a mudanças de rotinas e processos, destacados por Teece, Pisano e Schuen (1997).

As empresas entrevistadas possuem instalações no Nordeste brasileiro. Com exceção da Empresa Gama que transferiu sua matriz para o Ceará, as demais continuam com sede no RS. A principal razão do deslocamento da produção foram os incentivos fiscais proporcionados. Portanto, a decisão estratégica destas empresas foi influenciada por instituições formais (NORTH, 1990), com alterações nas regras de captação de impostos. Ainda, essas decisões confirmam que as instituições podem facilitar as decisões das empresas, como indicado por Hoskisson et al. (2000) e Peng (2002).

Quadro 2: Síntese dos elementos da indústria no campo

Categoria de Análise	Componentes de análise com base na teoria	Verificação empírica			
		Alpha	Beta	Delta	Gama
Indústrias de apoio	Relacionamento com fornecedores.	95% dos insumos utilizados pela empresa encontram-se na região Sul. Qualidade do material.	Qualidade do material e desenvolvimento de produtos específicos.	Desenvolvimento conjunto de produtos. Inovação constante.	Cadeia verticalizada pela empresa
	Redes de relacionamento ( <i>business networks</i> ).	Forte relacionamento com distribuidores/ adaptação de produto.	Bom parceiro, auxiliou na expansão da marca no Oriente Médio	Encontros anuais com distribuidores da América Latina	Relacionamentos pessoais dos fundadores abriu mercados externos.
	Benefício da concentração geográfica.	Facilidade de comunicação com fornecedores.	Amplitude de fornecimento de produtos.	Facilidade de comunicação com fornecedores.	X
Estrutura e Rivalidade das Empresas	Estrutura da empresa.	Parte da produção no NE. Calçados femininos no RS.	Produção no RS, NE, América do Sul e Central	60% da produção no NE.	Produção total no NE. Licença de produção na Argentina.
	Rivalidade entre os concorrentes.	Abordada somente no contexto internacional.			
Acaso	Instabilidade da indústria.	Pressão por redução de custos e agregação de valor. Gestão de marcas	Produtos diferenciados, brasilidade, agregação de valor	Desenvolvimento tecnológico, agregação de valor	Ganho de escala, busca constante em inovação, tecnologia e processo.
	Decisões políticas de governos estrangeiros.	Balizam a política externa com o relacionamento com os importadores/ distribuidores	Analizam antes de negociar	Balizam a política externa com o relacionamento com os importadores/distribuidores	Analizam antes de negociar

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3: Síntese dos elementos de Capacidades Organizacionais no campo

Componentes de análise com base na teoria	Verificação empírica			
	Alpha	Beta	Delta	Gama
Humanos (mão de obra e gestão)	Investimento na qualificação dos funcionários.	Investimento na qualificação dos funcionários.	Programas de Treinamento.	Programas de Treinamento
Tangíveis (infraestrutura e tecnologia)	x	x	Investimentos constantes em tecnologia para inovação de produto.	Investimentos constantes em tecnologia para inovação em produto e processo

Intangíveis (Conhecimento e Cultura)	Além do treinamento, foi necessário o aculturação das pessoas do NE.			
Aprendizagem	Experimentação e integração gradual. Busca pela padronização dos produtos. Comprou fábrica de calçados femininos pronta para diminuir o tempo de aprendizagem.	A experiência em varejo do grupo foi essencial para o sistema de franquias.	Experimentação e integração gradual. Busca pela padronização dos produtos.	Experimentação e automação. Ganho de escala.
Alocação de recursos	Deslocamento para NE	Deslocamento para NE, América do Sul e Central.	Deslocamento para NE	Deslocamento para NE
Habilidade da empresa em criar novos produtos ou serviço	Adaptações conforme cultura e gosto do cliente	Estabelecimento de franquias	Melhoria de produtos	Adaptações conforme cultura e gosto do cliente
Habilidade de ampliar e/ou reestruturar suas atividades	Ampliou portfólio de produtos	O grupo desenvolveu uma linha completa = Beta	Criação de lojas próprias	Ampliou portfólio de produtos, gestão de marcas com distribuidores.
Processos organizacionais	Ênfase na gestão de marcas, <i>design</i> de produto.	Foco em <i>design</i> , conceito de brasilidade e elegância.	Inovação e conforto	Investimentos em TI e <i>marketing</i> .

Fonte: autores

Quadro 4: Síntese dos Elementos das Instituições no campo

Componentes de análise com base na teoria	Verificação empírica			
	Alpha	Beta	Delta	Gama
Incentivos Fiscais;	Utilizaram subsídios fiscais para fábricas no NE			
Políticas de fomento à exportação;	Reconhecimento da importância das ações da APEX. Crítica que são realizados projetos compradores fora daqueles determinados no biênio.	Valorização das iniciativas da APEX, promoção da marca Brasil, inteligência de mercado e determinação dos mercados-foco.	Aprecia as informações de mercado e a orientação dada para participações em feira fornecidas pela APEX.	Participam dos projetos da APEX por meio da utilização dos benefícios para participação em feiras. No entanto, não acreditam muito nas missões comerciais promovidas pela organização. Aham adequadas para empresas menores.

Influência das Associações de Classe.	Valorização da ABICALÇADOS. Participa do comitê de desenvolvimento de seleção de mercados-alvo do biênio, na participação em feiras internacionais e projetos compradores	Reconhecimento que as ações da ABICALÇADOS no desenvolvimento de projetos de ponto de venda são de grande valia.	Relata que a ABICALÇADOS fornece informação de mercado e de participação em feiras.	Ressalta que as palestras e os dados setoriais (inteligência comercial) são importantes para a elaboração da estratégia interna da empresa. A ABICALÇADOS serve como grande articuladora das empresas com o governo.
---------------------------------------	---	--	---	--

Fonte: Autores.

Tendo em vista que o foco deste trabalho são as decisões rumo ao mercado externo, avaliaram-se as estratégias de internacionalização das empresas estudadas e possíveis influências das instituições. Em relação ao gradualismo e aos relacionamentos desenvolvidos durante suas trajetórias, pelas características da indústria calçadista, não se vê claramente o interesse das empresas no desenvolvimento de diferentes estágios de internacionalização, como foi proposto por Johanson e Vahlne (1977), mas sim no processo de aprendizagem dos processos, reduzindo a utilização de intermediários na exportação de muitos países. Esse fenômeno é mais bem desenvolvido por Johanson e Vahlne (2009), em que há a extensão do conceito de conhecimento para necessidades, capacidades e estratégias.

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

Contudo, ao longo deste estudo, foi possível verificar que as instituições brasileiras têm influenciado as decisões estratégicas das empresas calçadistas. O Governo Federal impôs barreiras *antidumping* aos produtos chineses. A intenção é barrar a concorrência desleal na produção de calçados, o que é benéfico para o setor. No entanto, as empresas brasileiras não possuem estímulo para terceirizar a sua produção neste país em função da sobrecarga de impostos que receberão ao trazê-los para o Brasil, seu maior mercado consumidor. Assim, não há o interesse das empresas entrevistadas em fazer investimento externo direto na China, onde a produção poderia ser mais competitiva, já que todos os calçados oriundos do país são sobretaxados em uma alíquota *ad valorem* de 182%<sup>5</sup>. Alguns entrevistados alegaram que o perfil da tarifa *antidumping* aplicada ao chinês não é totalmente justa, uma vez que sobretaxa todas as empresas daquele país.

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

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

Apesar da grande experiência no exterior, as empresas Empresa Gama, Empresa Beta e Empresa Delta não fazem adaptações nos produtos, o que é distinto do proposto por Prange e Vendier (2011), em que as empresas, ao ingressarem no mercado internacional, interagem com diferentes culturas e estão abertas a mudanças. A Empresa Gama já fez alguns produtos para mercados específicos, mas porque eles possuíam objetivos estratégicos para a empresa. Já a Empresa Alpha está desenvolvendo produtos especificamente para atender as necessidades do mercado russo, que é bastante distinto do brasileiro na coleção de inverno.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca de compreender os diferentes elementos da indústria, das capacidades organizacionais e das instituições que contribuem para configuração das estratégias de internacionalização das

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

empresas calçadistas brasileiras, o presente estudo fez uma pesquisa exploratória na literatura que permeia o tripé da estratégia formulado por Peng, Wang e Jiang (2008). Ao criar categorias de análise para cada elemento, procurou-se explicitar artefatos que poderiam ser considerados pelas empresas ao determinar sua estratégia de atuação no mercado externo.

Acredita-se que os componentes tenham sido relevantes para um estudo exploratório, pois ampliaram a compreensão de que tipo de informação se buscava em cada categoria de análise que, por sua vez, estava ancorada em um referencial teórico específico. Diferentemente do que se previa, a concorrência entre as empresas participantes da indústria calçadista brasileira não apareceu como determinante da formulação da estratégia. O que foi destacado pelos entrevistados é a rivalidade com concorrentes externos, na grande maioria dos casos, empresas asiáticas. Os entrevistados não indicaram acompanhar ou seguir a estratégia desenvolvida pelos concorrentes locais rumo ao mercado externo.

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

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

Os recursos humanos (mão de obra e gestão) foram valorizados pelas empresas como fundamentais para o processo produtivo do calçado. A mão de obra é fator relevante devido à intensidade requisitada pela indústria calçadista, mas a gestão tem a característica de explorar os melhores recursos da empresa e alocá-los de maneira eficaz.

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

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

Acredita-se que a maior contribuição deste trabalho esteja na articulação dos três elementos do tripé na formulação das estratégias de internacionalização das empresas calçadistas, simultaneamente. O modelo original desenvolvido por Peng et al. (2008) indica que cada um destes elementos influencia a determinação da estratégia, mas não apresenta a possível interação entre eles. No decorrer do estudo, percebeu-se claramente a importância de cada um dos elementos na formação da estratégia de internacionalização das empresas calçadistas brasileira. Contudo, constatou-se que um elemento (ex. instituições) pode influir no desenvolvimento de outro (ex. indústria), existindo uma coexistência para a formulação da estratégia da empresa.

Apesar do esforço em contemplar todos os objetivos propostos pelo estudo, sabe-se que a pesquisa realizada apresenta algumas limitações, como ter entrevistado apenas quatro empresas calçadistas de um universo de mais de 8 mil no Brasil. Além disso, todas as empresas entrevistadas possuem experiência internacional consistente e são de médio a grande porte, não refletindo

a maioria do setor. Assim, sugere-se que a pesquisa seja replicada em outro setor, a fim de identificar semelhanças ou diferenças nos resultados e dar maior sustentabilidade aos componentes escolhidos.

Por fim, cabe ressaltar a importância em realizar pesquisas empíricas sobre a internacionalização das empresas brasileiras, principalmente em relação aos mecanismos de fomento dos governos federal e estadual. Este estudo mostrou que as instituições são relevantes para a formulação da estratégia das empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- APEX BRASIL. **Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos**. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 07 de janeiro de 2013.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Prentice Hall, 2011.
- CAVUSGIL, S.T.; GHOURI, P.N; AGARWAL, M.R. **Doing Business in Emerging Markets**. London, SAGE, 2003.
- CAVUSGIL, S.T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J. R. **International Business: Strategy, Management, and the New Realities**. Pearson, 2008.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, mar. 1988.
- DUNNING, J. H., LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- DUNNING, J. H., LUNDAN, S. M. The institutional origins of capabilities in multinational enterprises. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1225-1246, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Brazilian multinationals: Competences for internationalization**. Cambridge University, 2011.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GASKELL, G. Individual and group interviewing. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Eds). **Qualitative Researching with text, image and sound: a practical handbook**. 1a. ed. London: SAGE, p. 172-190. 2000.
- GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. Cambridge: Wiley-Blackwell, 1995.
- HELFAT, C. et al. (b) Dynamic capabilities and organizational processes. IN HELFAT, C.E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. AND WINTER, S. (Eds.), **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. London: Blackwell, p. 30-45, 2007.
- HOLLINGSWORTH, J. R. Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. **Review of International Political Economy**, v. 7, n. 4, p. 595-644, jan 2000.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, mar 1977.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.
- \_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of The Firm? Four Swedish Cases. **Journal of**

**Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, out 1975.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Global Strategic Management**. Toronto, Cengage Learning, 2009.

\_\_\_\_\_; HEATH, P. The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. **Academic Management Review**, v. 21, n.2, p. 492-528, 1996.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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