

# Artigos



# MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS CALÇADISTAS DO VALE DO RIO DOS SINOS

Serje Schmidt\*  
Pedro de Almeida Costa\*\*  
Ernani Cesar de Freitas\*\*\*

## Resumo

A cadeia produtiva coureiro-calçadista tem passado por mudanças significativas na sua forma de operação em face às profundas mudanças ocorridas no ambiente competitivo internacional, o que exige das organizações uma nova visão sobre o seu posicionamento estratégico. Este artigo tem o objetivo de identificar o posicionamento estratégico das empresas calçadistas do Vale do Sinos, com base nas tipologias de Porter (1980), Mintzberg (2006) e Barney e Clark (2007). Esta pesquisa enquadra-se como descritiva e qualitativa. Entrevistas em profundidade foram conduzidas com especialistas no setor coureiro-calçadista, que apontaram uma mudança no posicionamento estratégico dessas empresas. De um perfil industrial com foco em baixo custo, as empresas apuraram-se para um perfil mais voltado ao mercado, oferecendo elementos de diferenciação. Sugere-se, ao final, uma reflexão sobre o que foi aprendido com este episódio, bem como colocar em prática ações preventivas para sustentar esta nova posição competitiva.

**Palavras-chave:** Empresas calçadistas. Estratégia. Mudança

Strategic Change among Footwear Companies in the “Vale do Rio dos Sinos”

## Abstract

The operational side of the chain of production in the leather goods and footwear industry has undergone significant changes in response to the profound changes that have taken place in the international competitive environment and this requires a new strategic vision. The objective of this article is to identify the strategic positioning of the footwear manufacturers located in the “Vale do Sinos” according to the classifications described by Porter (1980), Mintzberg (2006) and Barney and Clark (2007). This is a descriptive and qualitative study. In-depth interviews were carried out with specialists in the leather goods and footwear industry. Starting from an industrial profile focused on low costs, these companies have realigned themselves to a more market-oriented profile, offering elements of differentiation. The paper ends by suggesting that it is necessary to reflect on what has been learnt during this phase and take precautionary measures to sustain this new competitive position.

**Keywords:** Footwear manufacturers. Strategy. Change.

\* Doutor pela Universitat de les Illes Balears - UIB/Espanha. Professor na Universidade Feevale/RS - Novo Hamburgo/RS/Brasil. Endereço: R. Tristão de Alencar, 730. Novo Hamburgo/RS. CEP 93340-130. E-mail : serje@feevale.br

\*\* Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre/RS/Brasil. E-mail: pedrocosta@feevale.br

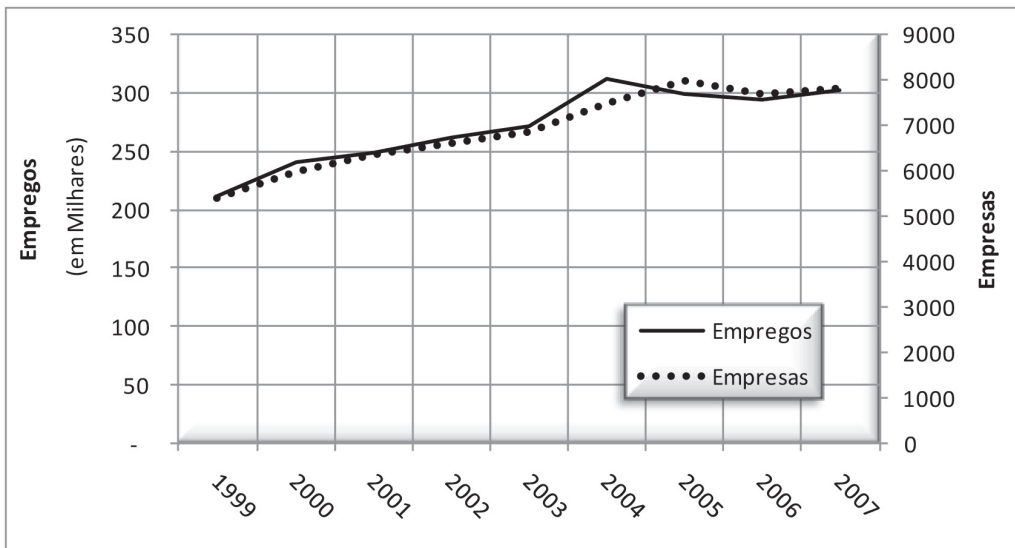
\*\*\* Doutor em Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS. Professor da Universidade Feevale - Novo Hamburgo/RS/Brasil. E-mail: ernanic@feevale.br.

A crescente globalização reorientou os fluxos internacionais de produtos, de serviços e, conseqüentemente, de renda. Com o calçado não foi diferente. A cadeia produtiva coureiro-calçadista tem passado por mudanças significativas na sua forma de operação, o que exige das organizações uma nova visão sobre o seu posicionamento estratégico. Caracterizada pelo processo produtivo relativamente simples, com etapas discretas, pelo uso não-intensivo de tecnologia e mão-de-obra pouco qualificada, a indústria calçadista possui barreiras de entrada de transposição relativamente fácil, com poucos obstáculos para a entrada de novas empresas no mercado. Dessas características decorre, também, a viabilidade de distribuir geograficamente a produção, alocando os processos industriais onde eles apresentam vantagens econômicas, tanto em nível nacional quanto internacional. Nesse setor, as grandes empresas assumiram o papel de comercialização e distribuição, coordenando as cadeias produtivas globais e ditando os atributos a serem incorporados aos calçados, em termos de: materiais, quantidades, modelos, prazos de entrega, preços, entre outros. Os produtores locais, representados em grande parte por empresas médias e pequenas, focaram-se na produção, com pouca ou nenhuma influência na demanda (UNICAMP; ABDI, 2008).

O Brasil ocupa a terceira posição no *ranking* dos maiores produtores mundiais de calçado, e quinto maior exportador. Como um dos principais pólos produtores brasileiros e um dos maiores *clusters* calçadistas mundiais, a Região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, tem na produção de calçados uma importante fonte de renda. No final de 2007, o setor detinha mais de 111 mil empregos, ou 37% dos empregos da indústria calçadista nacional (ABICALÇADOS, 2008).

Apresentando custos de produção bem mais baixos que o Brasil e aproveitando-se das características do setor descritas anteriormente, a China assumiu a liderança mundial desse setor com nove bilhões de pares de calçados produzidos em 2005, em relação aos 762 milhões produzidos pelo Brasil naquele ano. Empresas de diversos países deslocaram suas indústrias para a China, a fim de usufruir das vantagens econômicas apresentadas por aquele país. No Brasil, a valorização do Real frente ao Dólar acentuou ainda mais a perda de competitividade do calçado brasileiro. Corroborando essa questão, a Ilustração 1, a seguir, demonstra a queda no nível de emprego a partir de 2004.

**Ilustração 1 - Histórico do Número de Empregos e Empresas Calçadistas**



Fonte: ABICALÇADOS (2008).

A dinâmica competitiva, em face dessas questões, merece constante análise na procura de novas oportunidades e ameaças. As escolhas estratégicas que as empresas fazem possuem um impacto significativo sobre o seu resultado. Mesmo uma empresa que não opere da forma mais eficiente, se adotar um posicionamento estratégico que a diferencie em seu mercado de atuação, de forma a minimizar a ação da concorrência sobre a sua demanda, poderá sobreviver. Porter (1980) indica que as empresas podem escolher entre estratégias de diferenciação ou baixo custo, ao mesmo tempo em que adotam um foco mais amplo ou mais estreito para o seu público-alvo. O autor sugere, ainda, que empresas que adotam mais de um posicionamento (*stuck-in-the-middle*) obtêm retornos abaixo da média do setor. No entanto, críticos têm apontado que empresas que se posicionam em mais de uma estratégia têm obtido resultados satisfatórios e conseguem criar seu espaço no mercado. Ao mesmo tempo, a teoria de Porter (1980) privilegia um ponto de vista externo à empresa para análise estratégica, ou seja, assume que ela deve encontrar uma lacuna de mercado na qual se inserir, considerando seus recursos internos como fatores secundários na determinação da estratégia. Em contraponto a tal perspectiva, Barney e Clark (2007) consideram os recursos internos como fundamentais para formação de vantagens competitivas sustentáveis. Os autores defendem que a empresa que quiser se diferenciar deverá priorizar os recursos que agregam valor; são raros e imperfeitamente imitáveis. Partindo-se dessas abordagens, questiona-se como as empresas calçadistas do Vale do Sinos estão se posicionando estrategicamente para lidar com esse novo cenário.

Para tanto, este artigo tem o objetivo de identificar o posicionamento estratégico das empresas calçadistas do Vale do Sinos, com base nas tipologias de Porter (1980), Mintzberg (2006) e Barney e Clark (2007).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção a seguir, são descritas algumas das tipologias estratégicas. Em seguida, é apresentado o método desta pesquisa. Os resultados são discutidos no tópico posterior e, por fim, são apontadas algumas considerações finais sobre este estudo.

## Tipologias Estratégicas

Mudanças estruturais na indústria, neste caso a calçadista, demandam que as empresas revisem suas estratégias, criando novos posicionamentos de mercado. A habilidade de encontrar novas oportunidades, desenvolver e coordenar uma nova configuração de atividades internas complementares para suportá-las deverá orientar a criação desse novo posicionamento (PORTER, 1980).

Apesar de cada estratégia se apresentar única, por ser fruto de um processo organizacional que, geralmente, trata de intangíveis, e, portanto, caracterizado pela dependência de caminho, pela complexidade social e pela ambigüidade causal envolvidas na sua elaboração (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004), alguns autores (MILES; SNOW; MEYER *et al.*, 1978; PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 2006) buscaram organizar tipologias em torno da sua adoção. Tipologias reduzem a complexidade na análise das estratégias e as sintetizam a ponto de servirem de apoio à criação de novas dimensões contextuais (HAMBRICK, 1983). Não cabe aqui se aprofundar na tipologia de Porter (1980) ou de Barney e Clark (2007), uma vez que elas estão suficientemente exploradas pela literatura acadêmica, empresarial e pela imprensa especializada. No entanto, será apresentada uma breve descrição para situar o leitor.

Porter (1980) sugere que as empresas que incorporam lucros acima da média adotam uma, e somente uma, entre três estratégias genéricas: liderança em custo total, diferenciação e enfoque. A liderança em custo total seria conquistada pelas empresas que nivelassem seus custos totais abaixo da concorrência, o que serviria para criar reservas financeiras e amortecer uma eventual guerra de preços, retaliar novos entrantes na indústria ou exercitar preços mais baixos ao consumidor. Alguns autores (PARTRIDGE; PERREN, 1994; FAULKNER; BOWMAN, 1992 *apud* CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997) sugerem que liderança em custo total não significa preços mais baixos. Já Mintzberg (2006) discorda, argumentando que, se o objetivo é

obter uma vantagem competitiva, não basta liderança em custo total, a não ser que se utilize para praticar preços mais baixos.

A estratégia de diferenciação de Porter implica em a empresa oferecer um produto ou serviço que, exceto pelo preço, se diferencie dos seus concorrentes na perspectiva dos consumidores. Essa estratégia produz maior fidelidade por parte dos clientes e menor sensibilidade ao preço, distanciando a empresa de seus concorrentes. Kim e Mauborgne (2005) exploram essa questão de forma mais aprofundada, criando uma analogia com 'oceanos azuis', quando a empresa diferencia seus produtos ou serviços de forma a afastar a concorrência, e 'oceanos vermelhos', quando essa diferenciação não é suficiente para evitar uma guerra de preços. Mintzberg (2006) propõe que o fato de a empresa possuir custos totais mais baixos que a concorrência, uma vez traduzido, também, em preços mais baixos, constitui-se, ainda, uma forma de diferenciação.

Por fim, uma estratégia de enfoque implicaria em a empresa almejar um mercado-alvo bastante específico, o que se pode traduzir em uma granularidade mais fina em termos de segmentos de mercado, canais de distribuição, atributos de produtos ou áreas geográficas.

Porter (1980) afirma, ainda, que empresas que seguirem mais de uma estratégia genérica, ou que não obtiverem sucesso na implementação da estratégia escolhida, não alcançarão retornos acima da média da indústria. Nesse caso, a estratégia da empresa poderia ser caracterizada como sendo de 'meio-termo', ou *stuck-in-the middle*. Essa questão tem sido alvo de críticas por outros autores (MURRAY, 1988; MILLER; DESS, 1993).

Mintzberg (2006) adota uma visão distinta em relação à diferenciação, propondo bases mais específicas para a empresa diferenciar seus produtos e serviços: diferenciação de preço, de imagem, de suporte, de qualidade, de *design* e a não-diferenciação. Diferenciação por preço consiste na prática de preços mais baixos que a concorrência; diferenciação por imagem consiste em uma apresentação do produto de forma diferenciada, como, por exemplo, na sua embalagem, propaganda, entre outras formas de apresentação promocionais. A diferenciação em suporte, segundo o autor, implica na oferta de produtos ou serviços que servem de suporte ao consumo, como, por exemplo, manuais de operação, serviços de crédito, atendimento, entre outros. Diferenciar em qualidade pressupõe mudanças nas características do produto ofertado, como maior desempenho, durabilidade, entre outros. Utilizar o *design* como base para diferenciação sugere que o próprio produto possua um desenho diferenciado. Por fim, Mintzberg (2006) aponta a não diferenciação, ou seja, a ausência de qualquer base de diferenciação, como uma estratégia bastante comum.

Até aqui, baseando-se nas estratégias genéricas propostas por Porter (1980), a busca de vantagens competitivas passa pela forma com que a empresa se posicionará no mercado, ou seja, toma por base o ambiente competitivo para delinear a estratégia. Em uma visão mais interna da firma, Barney (1991) sugere que os recursos organizacionais são os principais fatores para formação de vantagens competitivas. A Visão Baseada em Recursos (VBR), também conhecida por seu termo em inglês '*Resource-Based View*', surgiu de quatro fontes principais: (a) do estudo de competências organizacionais; (b) da análise da renda da terra de David Ricardo; (c) da teoria do crescimento da firma de Penrose; e (d) do estudo das implicações do antitruste na economia. A VBR parte do pressuposto que recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis gerarão vantagens competitivas sustentáveis. Mais tarde, renomeada como Teoria Baseada em Recursos, Barney e Clark (2007) revisaram a característica de 'insubstituível' para 'potencialmente explorável pelos processos organizacionais'.

Evidência empírica da VBR, no Brasil, foi sugerida por Moraes (2006), em um estudo envolvendo mais de 14 mil empresas brasileiras de 505 setores industriais diferentes. Esse estudo indica que os fatores organizacionais (internos) possuem uma correlação mais forte com o desempenho do que fatores econômicos (externos).

Apesar do crescente interesse acadêmico e profissional na Teoria Baseada em Recursos, o conceito adotado para recursos organizacionais, como sendo os fatores controlados pelas empresas que são passíveis de ação estratégica, por sua própria natureza abstrata, cria dificuldades para sua verificação empírica. Isso pode ser sugerido por meio da diversidade de resultados encontrados (NEWBERT, 2007).

As tipologias abordadas foram utilizadas para embasar o instrumento de medição elaborado para esta pesquisa.

## Método

Esta pesquisa pode ser considerada qualitativa, de corte transversal. Para selecionar os entrevistados, foram contatadas entidades representativas das empresas calçadistas da região, como a Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha (ACI-NH/CB/EV), a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), SEBRAE-RS, Associação Gaúcha para a Qualidade (AGQ) e FEEVALE, solicitando, mediante explanação dos objetivos desta pesquisa, indicações de especialistas, consultores ou professores que pudessem contribuir. Foram utilizados os seguintes critérios: (a) o grau de escolaridade deveria ser elevado, para facilitar o entendimento das questões, principalmente no que se refere aos recursos estratégicos de Barney e Clark (2007); (b) o contato com as empresas calçadistas deveria ser freqüente, de forma que os profissionais estivessem bastante conscientes da situação das empresas; e (c) o tempo de atuação na área deveria ser relativamente extenso, podendo o respondente contribuir com sua experiência a esta pesquisa. Um roteiro de entrevistas com questões abertas foi aplicado a dez profissionais selecionados e as entrevistas foram realizadas no local de trabalho destes, mediante prévio agendamento, durante os meses de agosto e setembro de 2008. As questões foram elaboradas com base na literatura, procurando convergir para o entendimento sobre o posicionamento estratégico das empresas calçadistas do Vale do Sinos. Uma cópia do roteiro de entrevista foi entregue aos respondentes antes da entrevista, para que pudessem ler, reler e refletir sobre as perguntas realizadas. Após a entrevista, as respostas foram transcritas e enviadas por *e-mail* aos entrevistados, dando-lhes a oportunidade de revisar ou esclarecer eventuais pontos que porventura não expressassem com fidedignidade a sua opinião. As respostas foram analisadas utilizando-se como base o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

## Discussão dos Resultados

### Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados constitui-se do seguinte: em relação ao grau de escolaridade, metade deles possui mestrado completo, um está com o mestrado em andamento, três possuem pós-graduação completa e um possui o grau de bacharel. Cabe destacar que o profissional com grau de bacharel foi incluído na pesquisa em função de sua experiência de mais de 20 anos com empresas calçadistas, e por atuar como Diretor de Relações Institucionais em uma instituição que há mais de 80 anos representa as empresas calçadistas. Em relação ao tempo de experiência, um entrevistado possui mais de 30 anos de atuação no setor coureiro-calçadista, seis possuem entre 15 e 29 anos, dois possuem entre 10 e 14 anos e um deles possui menos de 10 anos de atuação. A forma presente de atuação dos entrevistados é, principalmente, como consultor (nove deles), sendo que cinco atuam como professor, três como administradores de empresa e dois como engenheiros.

Apesar de alguns entrevistados atuarem como empresários (três deles), seria possível argumentar que a predominância de consultores entre os entrevistados poderia afastar a observação empírica aqui adquirida da realidade das empresas. Por outro lado, entrevistas somente com empresários trariam uma visão imersa na própria realidade cotidiana destes, possivelmente com mecanismos de defesa mais presentes e com menor entendimento das perguntas, em função de um perfil provavelmente menos acadêmico. Desta forma, considera-se que o perfil dos respondentes, formado predominantemente por consultores, mas também com empresários e pessoas de formações distintas, está adequado aos objetivos do presente artigo.

A seguir, estão descritas as respostas referentes a cada questão sobre a estratégia das empresas, respondidas de acordo com a opinião dos entrevistados. No início do questionário, foi solicitado aos respondentes que considerassem o contexto da indústria calçadista do Vale do Sinos de forma geral (a maioria das empresas desta indústria) e sua atuação durante os últimos anos. Assim, as respostas ficaram restritas aos fatos passados, minimizando a possibilidade de respostas prescritivas em relação ao futuro da indústria.

### Análise das respostas

A primeira parte do roteiro de entrevista trata da visão dos entrevistados sobre os fatores que prejudicam o desempenho das empresas, com questões baseadas na tipologia de Porter (1980) e Mintzberg (2006). As respostas foram sintetizadas abaixo a partir das primeiras três questões: (1) quais as principais ameaças que a indústria calçadista do VS está enfrentando; (2) que fatores externos estão associados à mortalidade das empresas calçadistas do VS; (3) que fatores internos estão associados a essa mortalidade.

**Tabela I - Fatores que Prejudicam o Desempenho das Empresas**

Fatores Externos	Fatores Internos
<u>Câmbio:</u> seis respondentes mencionaram a variação cambial como uma das principais ameaças à indústria Calçadista, o que corrobora com o relatório UNICAMP e ABDI (2008).	<u>Ineficiência na operação:</u> a falta de eficiência foi mencionada por cinco dos respondentes, sob diversas formas. Um deles comentou que o câmbio favorável das décadas passadas 'maquiou' a ineficiências das empresas. Outro se referiu à gestão não profissionalizada, no sentido de as empresas não controlarem o resultado da sua operação ou não se posicionarem corretamente na cadeia produtiva.
<u>Competidores estrangeiros:</u> os concorrentes estrangeiros foram citados por sete entrevistados, sendo que cinco se referiram especificamente à China e quatro à Índia. Paraguai, Taiwan e o continente Africano foram mencionados uma única vez, assim como a globalização de forma geral.	<u>Carência de visão de mercado:</u> três respondentes citaram fatores relacionados à falta de visão de mercado, como 'preocupando-se com questões internas, ao invés de analisar o entorno macroeconômico', 'eles não conhecem uma visão econômica, não interagem e não usam as associações de classe para [obter] conhecimento' ou 'não buscou outras oportunidades em outros mercados'.
<u>Impostos:</u> quatro respondentes mencionaram a 'questão tributária', sendo que um deles se referiu à guerra fiscal entre estados.	<u>Capacitação deficiente:</u> a falta de capacitação foi mencionada por quatro respondentes sob diversas formas: 'aprimoramento', 'preparo profissional' ou 'preparar-se para o futuro'. Dois respondentes citaram a sucessão familiar de forma relacionada com a capacitação, no sentido de profissionalizar a empresa.
<u>Outras questões:</u> a velocidade cada vez maior com que as mudanças ocorrem, a transformação dos produtos em <i>commodities</i> , a economia de forma geral, a ameaça de recessão, o baixo poder aquisitivo da população e a saída do mercado de muitas empresas exportadoras.	<u>Falta de tecnologia:</u> quatro respondentes se referiram à falta de tecnologia, ora para a produção cada vez mais necessária de pequenos lotes de produtos, ora de forma geral.
	<u>Falta de uma rede própria de distribuição:</u> três dos entrevistados citaram a distribuição como fator negativo.
	<u>Outras questões:</u> descapitalização da empresa, utilizando os recursos financeiros de forma pessoal; política de qualidade deficiente; processo sucessório.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados

As respostas, de certa forma, evidenciam a dependência do setor calçadista em relação ao cenário internacional e a fatores de ordem macroeconômica. É possível sugerir que, durante um longo período de cenário favorável (câmbio, competidores, mercado, entre outros), os empresários tenham se despreocupado com a própria operação ou com as questões internas de forma geral. As colocações dos entrevistados sugerem que um dos fatores que provocou a perda de mercado e a queda no desempenho das empresas foi assumir que o futuro estava, senão garantido, tranquilo. Com a mudança de cenário, as questões internas, provavelmente, vieram à pauta de forma emergencial.

Assim, ao analisar o ambiente externo, verificam-se desafios produzidos por questões como concorrência, diversidade, ética, progressos tecnológicos e ascensão profissional que exigem das organizações capacidade de adaptação. Uma gestão estratégica eficaz busca mensurar ou prever as decisões a serem tomadas frente às transformações dos contextos empresariais e dos negócios.

Uma questão que surgiu relacionada à capacitação pode ser explorada de forma mais abrangente: a profissionalização das empresas. De acordo com um dos entrevistados, '(...) a comunidade do Vale do Sinos está sofrendo os erros de não ter se preparado para o futuro, que é hoje. Em primeiro lugar, as empresas familiares não se preparam para a sucessão'. Preparar-se para o futuro é questão essencial para a sobrevivência das empresas em contextos de densa concorrência, e emergem das competências e das habilidades dos administradores que precisam estar sintonizados com o mercado. Para isso, é necessário que existam na empresa, em especial na empresa familiar, processos e ações derivadas de estratégias concebidas no âmbito da sua governança, por meio de planejamento, o que implica a profissionalização da gestão.

Entende-se que a profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação entre os interesses da empresa e os da família, conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos, mantendo a harmonia no ambiente familiar (LODI, 1994). Nesse sentido, ainda é pertinente afirmar que profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes internos e gerentes contratados; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta em um grupo de trabalhadores, inclusive com a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. É, ainda, a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas que privilegiem a formação, o conhecimento, o perfil para o cargo a ser exercido.

A sobrevivência das organizações familiares brasileiras, hoje, está diretamente relacionada ao contexto externo mundial, que se caracteriza pelo crescimento do capitalismo e pelo processo de globalização. Trata-se de um processo irreversível e de maior integração entre os países nos campos econômico, cultural, político etc. Diante desse processo, só resta às organizações familiares se adaptarem e, para Lodi (1994; 1998) e Bernhoeft e Oliveira (1989), essa adaptação está condicionada à sua profissionalização, relacionada a fatores que exigem mudanças culturais, econômicas e políticas.

Propostas para essas mudanças surgem a partir de indicativos econômicos, os quais demonstram que as empresas nacionais, que estão em expansão, adotam inovações - como o investimento na profissionalização da gestão, na formulação de um plano estratégico que inclui abertura futura de capital, atualização tecnológica, abertura para o mercado internacional e associação com empresas estrangeiras.

Deve-se ter presente que adotar uma gestão estratégica no contexto da empresa familiar permitirá que esse tipo de empresa atue não apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas também para criar a estrutura dos setores futuros, adaptando-se aos benefícios que os clientes exigirão e às novas competências que as organizações empresariais precisam desenvolver ou adquirir.

Retomando o âmbito das questões internas, de forma geral, ressaltam-se, ainda, as deficiências apontadas em termos de tecnologia e capacitação, indicando o fraco desenvolvimento desses recursos, provavelmente por conta de as empresas terem sido, historicamente, demandadas pelos importadores, ao invés de tomarem



para si essa tarefa. Como será visto adiante, há o início de um movimento apontado pelos entrevistados no sentido de desenvolver atributos como marca e *design*, mas o retrato, na época da pesquisa, era o de uma indústria que ainda não consegue exibir tais competências como um recurso interno que lhe dê base para uma estratégica competitiva sustentável.

Tais deficiências diagnosticadas têm impacto direto e implicações decisivas na capacidade de inovação das empresas. Sem processos consistentes de capacitação e desenvolvimento de tecnologia, não é possível para a empresa inovar e, assim, ter uma via sustentável para manter e aumentar sua competitividade ao longo do tempo. Para fins deste trabalho, entende-se inovação como a introdução de variáveis inéditas - para a empresa ou para o mercado - que lhe garantam vantagem competitiva e possibilidade de acumulação de renda extra, criando o círculo virtuoso que levou Schumpeter a reputá-la como motor do sistema econômico capitalista (NELSON; WINTER, 1982; DOSI, 1988). Em vez de ser protagonista de um processo deliberado de provocação de desequilíbrio e incerteza que a inovação suscita, a opinião dos entrevistados, de forma geral, aponta que as empresas se tornaram reféns de fatores macroeconômicos e de uma concorrência que se baseou nos mesmos fatores que lhe garantiram sucesso e liderança no mercado exportador de calçados por quase três décadas.

A quarta questão procurou trazer a opinião dos entrevistados sobre as estratégias adotadas pelos concorrentes externos.

**Tabela II - Estratégias Adotadas pelos Concorrentes Externos**

Respostas dos Entrevistados	
Diferenciação por Preço	Todos os entrevistados relataram o baixo preço, advindo do baixo custo de produção dos concorrentes externos.
Qualidade Crescente	Três entrevistados advertiram que os concorrentes externos estão introduzindo no mercado produtos com qualidade cada vez melhor.
Falta de Marcas Próprias	Dois dos entrevistados relataram que os concorrentes externos não trabalham com marcas próprias, sendo que o posicionamento deles na cadeia é apenas industrial, produzindo marcas de terceiros.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados

Pode-se observar que o posicionamento de mercado adotado pelos concorrentes estrangeiros, principalmente China e Índia, assemelha-se bastante ao que as empresas calçadistas do Vale do Sinos vinham adotando antes dessa mudança de cenário: foco na produção e baixo preço. A situação atual evidencia o sucesso dessa estratégia por parte das empresas estrangeiras, possivelmente em função de reduzidos custos trabalhistas e sociais. Trata-se, segundo a tipologia de Porter (1980), de uma estratégia de liderança em custo total, portanto, compatível com o caráter de *commodities* que permeia o calçado indiferenciado, ou com diferenciação em preço, de acordo com Mintzberg (2006).

A quinta questão buscou identificar a opinião dos entrevistados sobre as ações desenvolvidas pelas empresas, no sentido de direcioná-las estrategicamente.

**Tabela III - Direcionamento Estratégico Atual**

Respostas dos Entrevistados	
Adoção de Marcas Próprias	Sete entrevistados citaram a adoção de marcas próprias como estratégia de sobrevivência.
<i>Design</i>	Cinco entrevistados citaram a diferenciação em <i>design</i> e moda como estratégia adotada pelos calçadistas.
Maior Foco no Mercado Interno	Quatro entrevistados citaram que os calçadistas estão, de forma mais efetiva, direcionando as vendas para o mercado interno. É possível que este direcionamento de vendas ocorra para minimizar a ameaça que representa o câmbio, e devido à sua inserção na própria cultura do mercado-alvo facilitar a compreensão dos atributos de valorização do produto.

Lojas Próprias	Dois entrevistados citaram a abertura de lojas com marca própria como estratégia adotada pelos calçadistas. Pode-se supor que, além do maior contato com o público consumidor, as lojas próprias se constituam um meio de utilização dos créditos de ICMS retidos pelas indústrias, tornando-se, assim, uma estratégia tributária, além de mercadológica.
Tecnologia	Dois entrevistados citaram a busca por novas tecnologias. Com novos materiais e componentes, além de processos produtivos mais limpos, a tecnologia vem a reforçar o <i>design</i> como estratégia de sobrevivência adotada pelos calçadistas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados

Aqui já é possível observar uma preocupação em desenvolver recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY; CLARK, 2007), como a marca e o *design*, suportadas pela tecnologia e pelo conhecimento do mercado. Além disso, a adoção de lojas próprias e o maior foco no mercado interno podem ser vistos como um desejo de minimizar a dependência no mercado estrangeiro e, por conseqüência, o risco da operação internacional. Tais recursos podem se tornar fonte de diferenciação, permitindo à empresa oferecer ao mercado um diferencial que não seja preço, como as bases propostas por Mintzberg (2006). Postas as questões de custo interno muito inferior dos competidores asiáticos, a China em especial, o calçado brasileiro enfrenta uma condição irreversível que lhe força a procurar outras fontes de diferenciação.

A sexta questão procurou identificar a freqüência com que os entrevistados observam as estratégias de diferenciação adotadas pelas empresas. As respostas foram assinaladas em uma escala ordinal de seis pontos, sendo: 0 = nunca; 1 = raramente; 2 = poucas vezes; 3 = ocasionalmente; 4 = muitas vezes; e 5 = sempre. A Ilustração 2, a seguir, representa as respostas obtidas.

### Ilustração 2 - Estratégias de Diferenciação Observadas pelos Entrevistados

Número de observações	Diferenciação em <i>design</i>	Diferenciação em qualidade	Diferenciação em preço	Foco em nicho de mercado	Diferenciação em imagem	Não diferenciação	Diferenciação em serviço
Nunca	0	0	0	0	0	1	0
Raramente	0	0	0	1	0	1	4
Poucas vezes	2	1	2	1	3	1	3
Ocasionalmente	4	6	3	3	3	2	2
Muitas vezes	3	2	5	4	4	5	1
Sempre	1	1	0	1	0	0	0
	← Estratégia mais observada				Estratégia menos observada →		
Média	3,3	3,3	3,3	3,3	3,1	2,9	2,0

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados coletados

Observa-se que, de acordo com os entrevistados, predominam as estratégias de diferenciação em *design*, qualidade, preço e foco em nicho de mercado, seguidas pela diferenciação em imagem, não diferenciação e diferenciação em serviço.

Os entrevistados propuseram que a diferenciação em *design* pode ser observada tanto em feiras especializadas do setor quanto em revistas, lojas etc. Nesses locais, chamam a atenção os produtos com apelo visual mais sofisticado e os materiais diferenciados. Outra evidência disso, segundo a percepção dos entrevistados, seria o investimento que está sendo realizado pelas empresas em desenvolvimento de produtos.

A diferenciação em qualidade, conforme a maioria dos respondentes ressaltou, pode ser percebida pelo investimento em conforto, por meio de ações do Instituto

Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos/IBTeC, resultando em calçados com maior flexibilidade e maciez em seus materiais, aliados à maior durabilidade; estes seriam os indícios dessa estratégia. Outros três, apesar de concordarem com a opinião da maioria, ressaltam a necessidade de haver uma maior atenção para a questão da qualidade. Um dos entrevistados sintetiza, de forma bastante adequada, essa questão: “A estratégia de conforto e saúde dos pés, levada pelo IBTeC, está dando retorno, porém, deve ser trabalhada com mais intensidade”. Somente um dos respondentes afirmou que houve uma diminuição da qualidade dos calçados, observada pela utilização de materiais sintéticos no lugar do couro.

A maioria dos entrevistados expõe que algumas empresas mantiveram sua estratégia de diferenciação por preço, apesar da concorrência externa. Conforme comentaram, essas empresas, notadamente aquelas que adotam produção em maior escala, abriram unidades produtivas em outros estados brasileiros, buscando incentivos fiscais, e até em outros países, como a própria China.

A adoção de nichos de mercado como público-alvo pode ser observada pelos entrevistados em empresas que produzem sapatos de alto luxo, calçados esportivos profissionais ou sapatos de segurança industrial. A fim de ressaltar a importância dessa estratégia, um dos entrevistados chegou a afirmar que “quem não pratica esta política dificilmente sobrevive dois anos”.

Observada menos frequentemente que as estratégias citadas até aqui, a diferenciação em imagem foi caracterizada pelos entrevistados pela utilização de celebridades nas propagandas, comerciais de televisão e anúncios em revistas. Um dos respondentes alertou que a imagem deve ser trabalhada de forma conjunta, divulgando o calçado brasileiro. Um exemplo seria a ‘By Brasil’, citado por outro entrevistado, que se constitui em uma marca compartilhada por diversas empresas, ou seja, uma marca de *cluster*. Lançada oficialmente pela Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro Calçados e Artefatos (ASSINTECAL), com apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL), esta marca vem apoiando a promoção das empresas brasileiras no exterior.

A não diferenciação, ou seja, a adoção de produtos ou serviços similares aos concorrentes, citada pelos entrevistados como menos observada na realidade das empresas, indica que grande parte delas está buscando alguma forma de diferenciação. Notadamente, este é um aspecto positivo em relação à postura das empresas frente à mudança de cenário.

Chama atenção a baixa frequência com que os entrevistados observam a diferenciação em serviço, o que provavelmente está relacionado ao perfil industrial que historicamente permeou essas empresas. Talvez, o fato de algumas delas estarem abrindo lojas próprias, como foi colocado por um dos respondentes, empreste maior relevância ao serviço como estratégia organizacional.

O roteiro de entrevistas, nesse ponto, ficou em aberto para que os entrevistados relatassem alguma outra estratégia que não havia sido abordada pelas opções anteriores. Aqui, alguns deles citaram, novamente, a abertura de lojas próprias. Tal estratégia de diferenciação pode ser vista como um reforço na marca da empresa, sugerindo uma estrutura mais sólida para oferecer ao cliente. Algumas marcas internacionais de artigos esportivos, como Nike e Adidas, também têm adotado essa estratégia. De fato, a marca não foi especificamente abordada por Mintzberg (2006) como fator de diferenciação percebido pelo cliente, talvez por sua característica tão intrínseca ao conceito de diferenciação ou pelo fato de o autor associar os fatores de diferenciação aos atributos do produto ou serviço oferecido.

Outros entrevistados citaram o poder sinérgico do *cluster* como estratégia, no sentido de que as empresas do Vale do Sinos, de forma conjunta, podem atuar de maneira mais consistente frente aos concorrentes externos. A criação da marca By Brasil foi citada por um dos entrevistados como parte da concretização dessa estratégia. Tal questão vai ao encontro do que foi comentado por outro entrevistado relativo à diferenciação em imagem, de que as empresas devem trabalhar esse quesito de forma conjunta.

Uma marca própria pode garantir acesso a alguns padrões de *design*, concepção e moda do calçado, gerando fortalecimentos mútuos entre as empresas. Entretanto, o poder sinérgico de um *cluster* deveria ir além de alguns processos de cooperação simples e avançar na direção de trocas de conhecimento consistentes, desenvolvi-

mento conjunto de tecnologias através de pesquisas compartilhadas - não só entre empresas, mas também destas com universidades e centro de pesquisa e tecnologia.

Ou seja, o pressuposto central de um *cluster* é a produção e circulação de conhecimento que se potencializa pelo coletivo (PORTER, 1999); por isso, é preciso cautela, método e foco para que se possa (ou não) verificar empiricamente a existência dessas evidências e, conseqüentemente, constatar a presença efetiva de um *cluster*. É preciso saber se as iniciativas de desenvolvimento dos recursos internos estão sendo conduzidas como atividades individuais das empresas ou se são ações orquestradas coletivamente, tanto quanto é imperioso saber se decorre da adoção deliberada de um novo posicionamento competitivo.

Quando questionados sobre a adoção de práticas de diferenciação em preço combinadas com outras formas de diferenciação, somente um dos entrevistados afirmou que essas estratégias não são observadas em conjunto. Os demais entrevistados afirmaram que essa prática é observada e que gera bons resultados, citando exemplos de empresas que adotaram linhas de produto com combinações particulares de atributos. Por exemplo: "criatividade de trabalhar com materiais de preço inferior" (inovação e preço), "tecnologia, conforto, componentes diferenciados e preço", "deve existir uma equivalência entre preço e qualidade", "preço e *design*" etc. As respostas, de forma geral, convergem com a proposta de Carneiro (2004, p.10), de que os consumidores, na maioria das vezes, decidem efetivar suas compras baseados em critérios múltiplos, processados em um "algoritmo mental nem sempre racional e explícito". Kim e Mauborgne (2005), também, indicam que a combinação de atributos que satisfaça um determinado mercado é que deve ser levada em conta quando do posicionamento estratégico de uma marca ou produto, e não um ou outro atributo isoladamente.

O ambiente interno das empresas, discutido como fator de competitividade, torna-se bastante complexo, mas extremamente relevante. Complexo, pois, ao mesmo tempo em que busca agrupar os recursos com características comuns em categorias passíveis de análise, deve levar em conta que esses mesmos recursos são fatores de diferenciação entre as empresas. Por um lado, categorias mais amplas ou genéricas de recursos intangíveis poderiam ser de difícil observação empírica. Categorias mais específicas, por outro lado, seriam mais facilmente observáveis, mas menos suscetíveis à diferenciação. Essa discussão torna-se também relevante, pois, conforme já destacado, o ambiente interno é a principal fonte de vantagem competitiva das empresas. Encontrar consenso e categorizar os recursos citados pelos respondentes torna-se, então, uma tarefa desafiante para os fins desta pesquisa e inesgotável para a academia.

Para fomentar a convergência de entendimento sobre o que os entrevistados consideram como recursos passíveis de criação de vantagem competitiva, adotou-se a prudência de esclarecer, de forma sucinta, sobre o conceito envolvido e citar alguns exemplos. O texto usado no roteiro, que, cabe lembrar, cada entrevistado tinha uma cópia em mãos durante a entrevista para melhor fixar o objeto de questionamento, foi o seguinte:

#### **Tabela IV - Questão para Identificar os Recursos Internos**

##### **Texto Integrante do Roteiro de Entrevistas**

Segundo Barney, as fontes de vantagem competitiva sustentável encontram-se mais nos recursos internos controlados pela empresa (ativos, competências, processos organizacionais, cultura, reputação da empresa e conhecimento, entre diversos outros) do que no mercado em que a empresa atua, como proposto por Porter. Para um recurso trazer vantagem competitiva sustentável, ele deve ser:

- **valioso:** agregar valor à empresa;
- **raro:** não ser facilmente encontrado entre os concorrentes, e;
- **difícil de imitar:** estar relacionado à complexidade social da empresa, à sua história, ser de difícil observação pelo concorrente, entre outras características.

Neste contexto, cite alguns recursos organizacionais que possam trazer vantagem competitiva sustentável, nas empresas calçadistas da região do Vale do Sinos, justificando porque você considera que o recurso citado é valioso, raro e difícil de imitar

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe destacar que o atributo relativo à exploração dos recursos pelas empresas foi tratado mais adiante neste trabalho. A partir das respostas envolvendo os recursos e as justificativas para serem considerados potenciais formadores de vantagem competitiva sustentável, os fatores internos foram categorizados. Obviamente, em função do significativo inter-relacionamento entre esses fatores, a categorização aqui proposta não é apresentada de forma definitiva, e pode ser questionada quando observada sob outros pontos de vista. No entanto, entende-se que essas categorias sintetizam, adequadamente, as citações dos entrevistados, não somente no sentido do recurso citado, mas também com base na justificativa oferecida por alguns deles para tal. Os recursos citados pelos entrevistados foram categorizados da seguinte forma:

**Tabela V - Recursos que Potencialmente Geram Vantagem Competitiva Sustentável**

Categoria	Recursos Citados (Cada item corresponde à citação de um respondente)
Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Qualificação das pessoas'</li> <li>• 'Intra-empendedorismo', justificado por 'poucas empresas dão valor à profissionalização'</li> <li>• 'Inteligência'</li> <li>• 'Competência do capital humano'</li> <li>• 'Capacidade empresarial (empendedorismo)'</li> <li>• 'Pessoas qualificadas'</li> <li>• 'Domínio de conhecimento do mercado (acumulado ao longo dos anos)'</li> </ul>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Comprometimento dos funcionários'</li> <li>• 'Recursos humanos (funcionários)', justificado por 'equipe motivada é difícil de imitar'</li> <li>• 'Mão-de-obra comprometida'</li> </ul>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Cultura', complementado por 'uma cultura de visão de futuro'</li> <li>• 'Cultura', complementado por 'cada líder define a cultura da sua organização'</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Inovação'</li> <li>• 'Estímulo ao grupo de criação (<i>design</i>, inovação)'</li> <li>• 'Atitude inovadora'</li> </ul>
Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Imagem'</li> <li>• 'Marca forte'</li> <li>• 'Criação e solidificação da marca'</li> <li>• 'By Brasil (lançamento de calçado com insumos encontrados na região)', '<i>Design</i> ligado à qualidade de vida' e 'construção/fortalecimento da marca'</li> </ul>
Tecnologia/ Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Tecnologia para personalização de produtos'</li> <li>• 'Tecnologia'</li> <li>• 'Velocidade do lançamento de coleções'</li> <li>• 'Planejamento estratégico', justificado por 'é o básico para se iniciar uma cultura de progresso tecnológico'</li> <li>• 'Política de qualidade total'</li> <li>• 'Sistema de qualidade'</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados

De forma geral, os recursos citados podem ser considerados intangíveis que agregam valor às organizações. Cabe analisar cada um deles em relação ao fato de serem raros e difíceis de imitar.

Três das categorias apontadas estão mais intimamente relacionadas aos recursos humanos: competência, comprometimento e cultura organizacional. Barney e Clark (2007) alertam que o executivo de recursos humanos possui um papel chave em fomentar, desenvolver e gerenciar o sistema de recursos humanos, e que este está fundamentado, entre outros elementos, por essas categorias.

A *competência* organizacional já se constituía na gênese da Teoria Baseada em Recursos e não surpreende o fato de encontrá-la citada pelos respondentes. A competência, enquanto alinhada aos objetivos estratégicos, se constitui um recurso valioso, raro e difícil de imitar (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY; CLARK, 2007). Exceto por um dos respondentes, os outros seis que a citaram consideraram-na como um recurso que, potencialmente, contribui para a vantagem competitiva sustentável das empresas. Talvez, o respondente que ressaltou que as competências não são difíceis de imitar tenha se referido às competências comuns entre as organizações, como aquelas advindas de formação acadêmica. Barney e Clark (2007) enfatizam que as competências que podem sustentar a vantagem competitiva são aquelas específicas da organização.

Ainda, o desenvolvimento de competências essenciais (*core competencies*) vai de encontro a algumas das ameaças citadas pelos entrevistados, como a ineficiência na operação, visão de mercado, capacitação deficiente e falta de tecnologia.

O *comprometimento* - que recebeu duas citações diretas e uma associada ao seu parente próximo, a motivação - teve justificado por um dos entrevistados o fato de ser raro "pelo diferencial de condições de cada empresa". Pode-se considerar, dessa forma, que o histórico e a complexidade social estabelecida em cada organização permitem que este recurso não esteja imediatamente disponível, ou seja, seja também raro e difícil de imitar. O estudo de Chang Jr *et al.* (2007), realizado no ambiente brasileiro, também sustenta essa questão.

A *cultura organizacional* havia sido discutida como recurso potencialmente gerador de vantagem competitiva sustentável por Barney (1986) e Barney e Clark (2007). Considerada como um recurso difícil de imitar por seu vínculo com a história de cada empresa, a cultura pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável se for valiosa e rara. Uma cultura organizacional predominante em uma determinada região não pode ser considerada rara, uma vez que a maioria das empresas dessa região a adotam. Também não se trata aqui de uma cultura que não empreste valor à organização. Por exemplo, uma cultura de punição pública dos funcionários dificilmente levará ao sucesso. Culturas organizacionais que são fonte de vantagem competitiva sustentável, dessa forma, precisam ser raras e valiosas.

A *inovação* foi, da mesma forma, extensivamente explorada pela literatura relacionada à Teoria Baseada em Recursos. Inovação, assim como a cultura organizacional, *per se*, não é fonte de vantagem competitiva. Para tal, ela deve ser valiosa, rara e difícil de imitar. De forma geral, inovações podem ser consideradas valiosas, uma vez que a própria dinâmica de mercado faz com o empreendedor busque a redução do risco de maneira que elas, potencialmente, agreguem valor à organização. Quanto ao fato de serem raras, pode-se argumentar que, se não forem, por definição, também não se constituem, de fato, em inovações. Por fim, para serem difíceis de imitar, deve-se sair do foco do produto ou serviço inovador para o foco nos processos que as sustentam na empresa, ou seja, as competências, as atitudes e as estratégias organizacionais que tomam as inovações como parte efetiva do ambiente de trabalho. Dessa forma, um ambiente voltado à inovação permitirá que, assim que uma inovação for copiada pela concorrência, a empresa já tenha outra sendo oferecida ao mercado (GALENDE; DE LA FUENTE, 2003; ALVES; BOMTEMPO; COUTINHO, 2005; ZEN; FRACASSO, 2008).

A *reputação* corporativa, relacionada à marca e à imagem, foi citada por Grant (1991) como um *dos* recursos que podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável. Enquanto a maioria dos entrevistados referiu-se a marcas próprias, um deles mencionou a 'By Brasil' para caracterizar essa questão. Na medida em que Grant (1991) aponta que marcas que trocam de proprietário podem vir a perder valor, com uma marca compartilhada isso fica mais difícil, o que a torna potencialmente sustentável. Em relação a marcas de empresas individuais, ações estratégicas já mencionadas, como a abertura de lojas próprias, estão aderentes com o desenvolvimento e a exploração da marca. Relacionado a isso, a imagem corporativa também tem sido alvo de ações, como a adoção de materiais e tecnologias mais limpas.

Alguns dos recursos citados na categoria *tecnologia e processos*, de certa forma, surpreendem pelo fato de ainda serem considerados raros, como sistema de quali-

dade e planejamento estratégico; “infelizmente muito raro no nosso meio” sintetizou um dos respondentes. Em relação ao sistema da qualidade, outro respondente complementou: “a maioria das empresas só cumpre a ISO”, em uma clara referência ao não aproveitamento do sistema de gestão da qualidade como ferramenta de gestão, mas simplesmente como meio para se obter um certificado, possivelmente exigido por clientes com significativo poder de barganha. Nenhum deles se referiu a esses recursos como difíceis de imitar, mas se de fato forem raros, seriam potenciais geradores de vantagem competitiva, ao menos temporária. Carneiro (2004) aponta que, justamente pelo fato de as vantagens competitivas sustentáveis serem muito difíceis de obter, as temporárias devem ser aproveitadas. No entanto, os executivos devem estar atentos ao mercado para não deixar de buscar novos patamares de competição.

O fato de as empresas possuírem esses recursos não implica que eles contribuam para a vantagem competitiva. É necessário que eles sejam adequadamente explorados pelas organizações (BARNEY; CLARK, 2007). Questionados sobre essa questão, apesar de não haver consenso entre os entrevistados, as respostas indicam que ainda há um longo caminho a percorrer nesse sentido.

**Tabela VI - Exploração dos Recursos pelas Empresas**

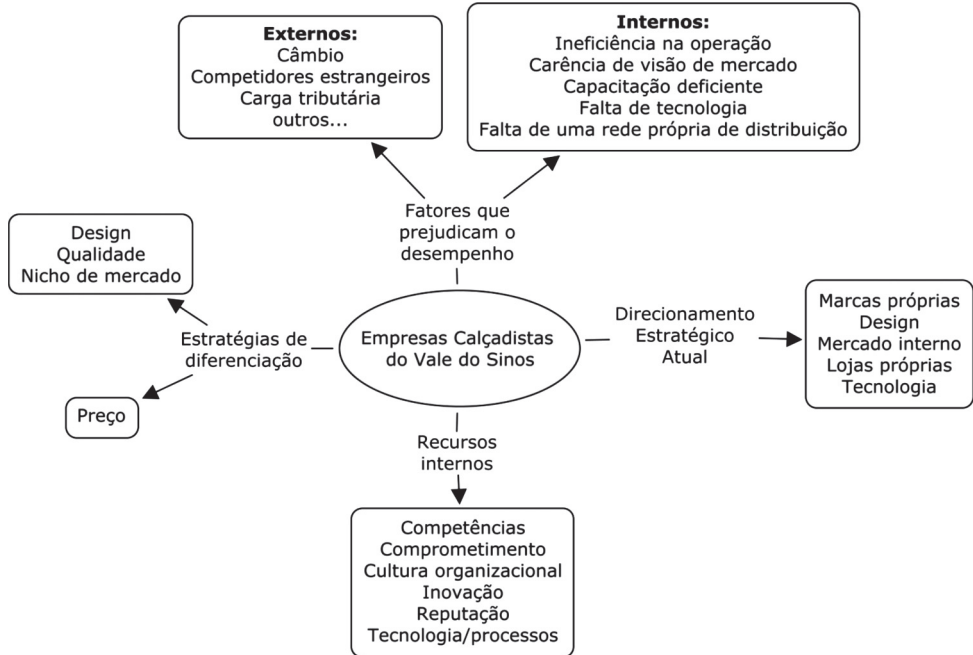
São Explorados?	Citações Convergentes
Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Utilizam adequadamente, valorizam e exploram certamente’</li> </ul>
Pouco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Algumas empresas usam a imagem para ter vantagem competitiva mas são poucas’</li> <li>• ‘Os (...) recursos são pouco usados, falta entendimento dos empresários’</li> <li>• ‘Uma minoria explora adequadamente estes recursos’</li> <li>• ‘A maioria não explora os dois recursos citados e não valorizam devido à questão cultural, falta de visão profissional e, principalmente, à falta de conhecimento’</li> <li>• ‘A exploração destes recursos está subutilizada’</li> </ul>
Não	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Não, pela falta de cultura em treinamento e qualificação’</li> </ul>
Tendência Crescente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘A questão do desenvolvimento pessoal e profissional está melhorando bastante’</li> <li>• ‘Estas empresas começaram a buscar mais informação, sair da zona de conforto’</li> <li>• ‘As empresas calçadistas começaram a valorizar nos últimos tempos’</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados

Como se pode observar, a maior parte das respostas indica uma utilização dos recursos aquém do que seria adequado, no entendimento dos entrevistados. Alguns comentários, no entanto, apontam que os recursos têm sido cada vez mais explorados, sugerindo uma valorização cada vez maior destes por parte dos empresários. Disso depreende-se que os recursos apontados estão em uma fase inicial de desenvolvimento, e precisam ser consolidados ao longo do tempo para reforçarem esse novo posicionamento competitivo.

A Ilustração 3, a seguir, é baseada em Mapas Conceituais (NOVAK; CAÑAS, 2006), e resume os resultados desta pesquisa.

### Ilustração 3 - Mapa Conceitual Resumido da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa e com base em Novak e Cañas (2006)

A seguir, serão apresentadas algumas considerações finais acerca dos resultados decorrentes deste estudo.

### Considerações Finais

Este artigo teve o objetivo de identificar o posicionamento estratégico das empresas calçadistas do Vale do Sinos, com base nas tipologias descritas em seu referencial teórico. A partir das respostas obtidas com os entrevistados, além de uma análise em relação às tipologias, já desenvolvida na seção anterior, é possível sugerir que as empresas estão atuando de forma relativamente coerente com o ambiente competitivo, adaptando-se a ele. Os fatores que prejudicam o seu desempenho estão sendo considerados na elaboração de estratégias e no fomento de recursos que visam atenuá-los. Pode-se perceber, por exemplo, que a dependência em relação ao mercado externo está sendo minimizada por uma dedicação maior ao mercado interno, e o foco em baixo custo pela adoção de estratégias de diferenciação.

Os fatores negativos internos, por sua vez, estão sendo abordados tanto na criação de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, quanto no direcionamento estratégico adotado. Uma melhor capacitação das pessoas, mesmo que em um primeiro momento se dê pela aquisição de conhecimento disponível e, portanto, fácil de imitar, em um segundo momento, será aplicada na realidade de cada empresa, produzindo conhecimento empírico permeado de idiosincrasias de difícil imitação. Isto pode ocorrer, por exemplo, na elaboração de novas tecnologias, visões únicas de mercado e posicionamento estratégico criativo. Finalmente, em um terceiro momento, esta melhor capacitação poderá gerar um movimento mais efetivo em direção à inovação de maneira geral.

Cabe considerar que os recursos internos desenvolvidos possuem significativas inter-relações entre si. Por exemplo: a inovação, enquanto atitude, deve fazer parte da cultura organizacional e estar atrelada ao desenvolvimento de competências. Estas, por sua vez, influenciam no desenvolvimento de tecnologias e processos organizacionais. Dessa forma, os recursos não devem ser tratados de forma isolada, mas sim, fazendo parte de um todo coerente com a estratégia da empresa.



De forma geral, percebe-se um esforço, por parte das empresas, no sentido de se adaptar em vista das mudanças ocorridas no seu ambiente competitivo. De um perfil industrial com foco em baixo custo, as empresas apuraram-se para um perfil que oferece elementos de diferenciação em termos de *design*, marca, conforto, rede de distribuição, entre outros citados. Ainda a desenvolver, embora com grande potencial catalisador em relação aos outros elementos de diferenciação, a diferenciação em serviços parece estar sendo pouco explorada.

Caberia, como sugestão para futuros direcionamentos de pesquisa, validar cada um dos recursos como construto teórico, medir a sua utilização, seu grau de relacionamento e associá-los ao desempenho. É necessário, entretanto, apontar o quanto o desenvolvimento desses recursos tem de fato se integrado à estratégia e se constituído como base para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, mostrando-se valiosos, difíceis de imitar e efetivamente aproveitados pelas organizações, como sustentam Barney e Clark (2007). Ainda, estratégias colaborativas direcionadas à efetivação do *cluster*, propriamente dito, precisam ser adotadas a fim de reforçar o conjunto de medidas utilizadas isoladamente.

Mudar o rumo de uma empresa não é rápido nem fácil, uma vez que envolve o desenvolvimento de novas competências e mudanças culturais. Nem todas as empresas, de fato, sobreviveram a tais mudanças e milhares de empregos foram perdidos nesse processo. Um alerta poderia ser posto no sentido de reforçar que o principal motivador das mudanças aqui relatadas foi um elemento externo, uma mudança de cenário competitivo, que levou a um movimento de adaptação. No entanto, qual a perspectiva de futuro que essas empresas têm? Ficarão novamente aguardando uma mudança de cenário para se adaptar ou tomarão a iniciativa de desenvolver atitudes inovadoras para liderar o cenário competitivo? As organizações que sobreviveram possuem novos desafios. Em termos de gestão, cabe refletir o que foi aprendido com este episódio, consolidar os recursos ora em desenvolvimento e colocar em prática ações preventivas para sustentar essa nova posição competitiva.

## Referências

- ABICALÇADOS. *Resenha Estatística 2008*. 2008.
- ALVES, F. C.; BOMTEMPO, J. V.; COUTINHO, P. L. D. A. Competências para inovar na indústria petroquímica brasileira. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 4 n. 2, p. 301-327, jul./dez. 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, jul. 1986.
- \_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.
- \_\_\_\_\_; CLARK, D. N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press, 2007.
- BERNHOFER, R.; OLIVEIRA, M. A. G. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo, SP: Nobel, 1989.
- CARNEIRO, J. M. T. Tipologia de estratégias genéricas de Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do modelo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- \_\_\_\_\_; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. D. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

- CHANG JR, J. *et al.* Variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho: uma abordagem estratégica baseada no modelo resource-based view – RBV. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988. p 221-238.
- GALENDE, J.; DE LA FUENTE, J. M. Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, v. 32, n. 5, p. 715-736, mai. 2003.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.
- HAMBRICK, D. C. An empirical typology of mature industrial-product environments. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 2, p. 213, 1983.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LODI, J. B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo, SP: Pioneira, 1994.
- \_\_\_\_\_. *A empresa familiar*. 5 Ed. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1998.
- MILES, R. E. *et al.* Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, jul. 1978.
- MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) model in terms of Its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, p. 553-585, jul. 1993.
- MINTZBERG, H. Estratégias genéricas. In: MINTZBERG, H. (Ed.). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 112-121.
- \_\_\_\_\_. *et al.* *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, E. A. D. Análise do desempenho de empresas brasileiras utilizando modelos de componentes de variância. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's 'generic strategies'. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 390, jul. 1988.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, 1982.
- NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 121-146, fev. 2007.
- NOVAK, J. D.; CAÑAS, A. J. The origins of the concept mapping tool and the continuing evolution of the tool. *Information Visualization*, v. 5, n. 3, p. 175-184, set. 2006.
- PARTRIDGE, M.; PERREN, L. Developing strategic direction: can generic strategies help? *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, v. 72, n. 5, p. 28, mai. 1994.
- PORTER, M. Cluster e competitividade. *HSM Management*. v. 3. n. 15, p. 100-110, ago. 1999.
- \_\_\_\_\_. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-92, mai./jun.1990.

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 23-37, jan. 2004.

UNICAMP; ABDI. *Relatório de Acompanhamento Setorial: Calçados - Volume I*. 2008.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Influência dos recursos e das competências na capacidade de inovação: estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD 2008.

**Artigo recebido em 28/10/2009.**

**Última versão recebida em 10/03/2011.**

**Artigo aprovado em 02/05/2011.**