

# 1 Introdução

Este estudo se propôs a investigar o uso de estratégias de diferenciação com base em construção de marca no mercado internacional, utilizando o método de estudo de caso. O estudo se insere na linha de pesquisas de internacionalização de empresas conduzida pelo NUPIN – Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais do IAG - Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

## 1.1. O problema

As exportações brasileiras de calçados foram uma das estrelas do milagre econômico brasileiro, ao final dos anos 1970 e início dos anos 1980. As empresas de calçados localizadas primordialmente nos *clusters* exportadores do Vale dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, e de Franca, no Estado de São Paulo, eram em sua maioria micro e pequenas empresas.

O desenvolvimento inicial dessas exportações deveu-se, em grande parte, à crise vivida, na época, pelas indústrias de calçados da Espanha e da Itália, que não conseguiam atender aos pedidos dos grandes mercados importadores, em particular os Estados Unidos. Com objetivo de desenvolver novas fontes de suprimento, compradores de grandes atacadistas americanos vieram ao Brasil e realizaram forte transferência de know-how às empresas calçadistas brasileiras de modo a aparelhá-las para atender a suas encomendas. A partir daí, as exportações brasileiras de calçados cresceram rapidamente, passando de 0,02% para 2% do total de exportações brasileiras e 5% das exportações de manufaturados do país. Ao mesmo tempo, a atividade de exportação, que representava apenas 0,1% do faturamento dessas empresas em 1966, saltou para 28% das vendas totais do setor em um período de 10 anos. Em 1972, o Brasil já era o terceiro maior exportador mundial, superado apenas por Itália e Espanha. Em torno de 90% das exportações de calçados estavam concentradas em um único mercado, os Estados Unidos (Schmidt, 1978).

No entanto, detectavam-se algumas vulnerabilidades, próprias da situação específica vivida por essas empresas. Entre elas destacavam-se além de grande dependência de um único mercado, o fato de os importadores, cujos agentes de compra ficavam sediados no Brasil, exercerem total controle sobre a exportação dessas empresas, não apenas fornecendo modelos, especificações e design dos produtos, como também controlando a qualidade na fábrica e dominando totalmente a logística e o marketing internacional. (Schmidt, 1978).

No decorrer das décadas seguintes, as empresas calçadistas cresceram, tornando-se, parte delas, empresas de médio e grande porte. Um estudo realizado na década de 1980, com uma amostra representativa de empresas sediadas no principal pólo calçadista, o do Vale dos Sinos, mostrou, no entanto, que as empresas mantinham as características de organizações familiares, com estrutura pouco complexa, podendo ser, na melhor das hipóteses, qualificadas em termos gerenciais como semi-profissionais (Meira, Figueiredo e Leite, 1988). Apesar da alta dependência das exportações, tipificada pela média de intensidade de exportação (ou seja, a porcentagem das exportações sobre as vendas totais) em torno de 40% (Galindo, 1980), as empresas tinham apresentado pouco desenvolvimento no que se refere ao controle de seu marketing mix internacional. Eles continuavam a depender fundamentalmente dos importadores americanos para exportar. Para se ter uma idéia, de 114 empresas pesquisadas na ocasião, apenas cinco dispunham de escritórios no exterior ou utilizavam agentes exclusivos (Meira, Figueiredo e Leite, 1988).

Já na década de 1990, as empresas brasileiras começaram a enfrentar dura concorrência de fabricantes asiáticos, em particular dos chineses, que colocavam seus produtos no segmento de preço mais baixo do mercado, deslocando as empresas brasileiras, que não conseguiam competir à base de custos para o segmento de preços médios. A esta altura, já dominando a tecnologia de produção e tendo construído uma imagem de boa qualidade no mercado, foi possível realizar este deslocamento, deixando o segmento mais baixo do mercado à concorrência chinesa. Ao mesmo tempo, o fortalecimento dos fabricantes europeus, em particular os da Itália, Espanha e Portugal, também significou concorrência mais acirrada nos segmentos superiores do mercado.

Esses desenvolvimentos no mercado internacional ocorreram de forma paralela à abertura do mercado brasileiro à concorrência internacional no início da década de 1990. Habitadas a se verem protegidas no mercado doméstico por várias décadas, as empresas passaram a conviver diretamente com concorrentes estrangeiros, particularmente os chineses, dentro do seu próprio mercado.

As mudanças no ambiente externo impactaram fortemente as empresas, que foram “salvas” pela notável expansão do mercado brasileiro, a partir do Plano Real. Com a incorporação ao mercado consumidor de grande parcela da população brasileira que vivia na pobreza, as empresas puderam atender a novos consumidores ávidos por comprar todo tipo de produto. Algumas empresas se saíram melhor do que outras, de tal modo que, já na década de 1990, assistiu-se a redução no número de empresas e a um processo de concentração no setor. Segundo Carvalho e Rocha (1998), em 1996, as vinte maiores fabricantes de calçados respondiam por 50% da produção brasileira.

Para se defender da concorrência à base de preços, muitas empresas estabeleceram bases de produção nos estados do Nordeste do Brasil, onde a mão de obra é bem mais barata do que no Sul. Algumas empresas passaram a terceirizar parte da produção para fabricantes asiáticos. Um grande número simplesmente fechou as portas. De modo geral, mesmo as modificações introduzidas não foram suficientes para tornar essas empresas plenamente competitivas em preços. De acordo com Bueno (2005), o preço médio do calçado brasileiro proveniente do Nordeste do Brasil é de US\$ 4,85 o par, comparado a US\$ 2,77 do calçado chinês.

No quadro geral de desânimo que caracteriza a produção brasileira de calçados, no entanto, salientam-se algumas empresas que optaram pela adoção de estratégias distintas da grande maioria de suas congêneres, desenvolvendo sua marca no exterior, investindo em design e criando linhas de produto inovadoras. Entre elas destacam-se grandes empresas do setor como Azaléia/Vulcabras, Alpargatas, Grendene e Paquetá, mas também é possível encontrar pequenas e micro empresas que buscaram igualmente se diferenciar, como é o caso da Constança Basto.

Este estudo procurou investigar a estratégia seguida pela Azaléia em seu processo de internacionalização.

## 1.2. Relevância do estudo

Do ponto de vista teórico, há necessidade de se conhecer mais os processos de internacionalização de empresas de países emergentes, uma vez que os teóricos se indagam de que forma esses processos diferem daqueles de empresas de países desenvolvidos (Ramamurti, 2009).

Além disso, a investigação das razões de sucesso de algumas empresas brasileiras da indústria de calçados é importante para entender as estratégias que levaram a este quadro, e que podem ser aproveitadas por outras empresas do mesmo setor.

Finalmente, apesar da relativa abundância de pesquisas sobre a internacionalização da indústria de calçados é importante observar os mecanismos utilizados pelas grandes empresas para sobreviver à concorrência de outros produtores globais.

Do ponto de vista prático, esse estudo também traz diversas contribuições. O estudo pode ser útil para os empresários brasileiros do setor de calçados que se encontram na mesma situação ou desejam desafios semelhantes ao analisar as estratégias e mecanismos utilizados por uma empresa forte no setor calçadista – Azaléia/Vulcabrás – e que obteve sucesso no comércio internacional com a estratégia de diferenciação de marca. Com a globalização dos mercados e o crescente interesse em buscar mercados externos, cruzando as fronteiras em direção a outros mercados, a investigação da experiência da Azaléia poderá auxiliar no planejamento de estratégias e ações e na prevenção de erros já cometidos.

Entender e poder utilizar uma estratégia de valorização da marca pode ser extremamente interessante, principalmente no cenário atual, em que as empresas brasileiras de diversos setores se defrontam com forte concorrência dos produtos asiáticos e de outros países no mercado global, utilizando estratégias de baixo preço.

Além disso, como contribuição para o governo, este estudo também pode mostrar a importância de políticas públicas adequadas para estimular e apoiar outros empresários a investir na expansão internacional de suas empresas, indicando carências e dificuldades. Para o governo, a expansão e sucesso do comércio internacional brasileiro é relevante, possibilitando a obtenção de balança comercial positiva, aumentando o consumo externo dos produtos nacionais, e, em decorrência, o nível de emprego.

### **1.3. Objetivo do estudo**

A exportação brasileira da indústria de calçados iniciou-se na década de 1970 com o apoio do governo brasileiro. Neste cenário, as empresas calçadistas exportavam de acordo com as diretrizes de compradores norte-americanos. Na década de 1990, com a concorrência dos produtos asiáticos, algumas empresas se destacaram por apresentarem estratégias de internacionalização baseadas na diferenciação por marca, estratégias diferentes das utilizadas pelos fabricantes asiáticos.

O objetivo deste estudo é investigar o uso de estratégias de diferenciação com base em construção de marca no mercado internacional. Deste modo, para este estudo, foi selecionada uma das maiores empresas do mercado calçadista nacional que utiliza esta estratégia: a Azaléia.

### **1.4. Organização do estudo**

O trabalho está dividido em seis capítulos como descrito a seguir.

Neste primeiro capítulo tem-se a introdução, o problema, os objetivos do estudo e a relevância desta dissertação de mestrado.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico existente sobre o tema da internacionalização da indústria, métodos de internacionalização, e, mais especificamente, a internacionalização da indústria brasileira de calçados.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia adotada, com a definição do método de pesquisa escolhido - o estudo de caso, assim como suas vantagens e limitações.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso da empresa Azaléia/Vulcabrás, com a descrição do histórico e do processo de internacionalização e sua análise.

No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações para estudos futuros.