

4

Estudo de caso: Azaléia/Vulcabrás

Na primeira parte deste capítulo é feita uma descrição do caso da empresa Azaléia, antes e após sua aquisição pela Vulcabrás, utilizando as informações levantadas consideradas relevantes ao entendimento do processo de internacionalização da empresa. Na segunda parte, faz-se uma análise do caso focando-se o processo de internacionalização, à luz da literatura examinada.

4.1.

O caso Azaléia

Nesta seção apresenta-se o desenvolvimento histórico da empresa estudada a partir de fontes secundárias.

O histórico da Azaléia é apresentado dividindo-se em três partes: antes da aquisição pela Vulcabrás, a aquisição propriamente dita e depois da aquisição pela Vulcabrás.

4.1.1.

Antes da aquisição pela Vulcabrás

As Origens da Empresa

Em 1958, Nestor Herculano de Paula, Arnaldo Luiz de Paula, Nelson Lauckm, Arlindo Lauck e Theno Berlitz se juntaram para fabricar e comercializar calçados femininos de produção artesanal, em Parobé, Estado do Rio Grande do Sul. Eles utilizavam equipamentos usados e sua produção total diária era de apenas 10 pares. A partir dessa experiência foi fundada a Azaléia, em 1965 (BNDES, 2001; MINADEO, 2010).

A fundação da empresa coincidiu com o início de um período de grande crescimento da indústria calçadista brasileira, graças à expansão das exportações e do mercado doméstico. Assim, o crescimento e a internacionalização da empresa foram favorecidos pelo momento histórico que o Brasil vivia ao final da década de 1960 e na maior parte dos anos 1970. Nesta época, o país atravessava o período do chamado “milagre econômico brasileiro”, aproximadamente uma década em que ocorreu elevado crescimento do PIB.

As empresas calçadistas brasileiras se beneficiaram do cenário econômico favorável, em que a demanda suplantava a oferta. Pressionadas pela demanda crescente, as empresas locais expandiam a produção para atender uma leva crescente de pedidos vindos do exterior.

A fim de aumentar as exportações e atender aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado americano, o governo brasileiro iniciou nesse período programas de cooperação para importação de máquinas e equipamentos com intuito de qualificar a produção brasileira. Além disso, foram desenvolvidos programas de incentivo às exportações, incorporando uma série de incentivos de natureza fiscal e creditícia.

As exportações brasileiras eram, em sua maioria, para o mercado norte-americano. Os agentes de compra de grandes atacadistas americanos se estabeleceram nos pólos calçadistas brasileiros, fazendo suas encomendas diretamente aos fabricantes brasileiros, sob sua estrita supervisão. Os principais problemas então enfrentados pelos fabricantes eram a qualidade da matéria-prima e os processos de produção ainda artesanais, com produtos cuja qualidade, de maneira geral, ainda não atendia aos requisitos dos exigentes clientes internacionais. Em função disto, os calçadistas brasileiros recebiam instruções dos agentes de compra com relação a características dos produtos, tamanhos e especificações, ocorrendo transferência de tecnologia e know-how. Os agentes de compra americanos também realizavam o controle de qualidade dentro das fábricas dos calçadistas brasileiros. Além disso, os americanos ditavam o design e o preço final dos produtos. As marcas utilizadas no mercado americano eram as dos grandes varejistas. Assim, as empresas calçadistas brasileiras acabavam vendendo para intermediários domésticos (os agentes de compra), sem exercer controle sobre seu composto de marketing de exportação (SCHMIDT, 1980; COSTA, 1993).

Já nesse período, a Azaléia adotou uma estratégia divergente da seguida pela maioria de suas congêneres, que cada vez mais buscavam atender o mercado internacional, deixando de lado o mercado doméstico. No contexto do início da década de 1970, a direção da Azaléia identificou uma grande oportunidade de conquistar parcela significativa do mercado brasileiro. Dessa forma, em 1972, a empresa decidiu priorizar o mercado interno

Ainda assim, em 1975, a empresa iniciou suas exportações. Essas exportações, até a década de 1990, tinham um caráter passivo, já que, nas palavras de um executivo da empresa em entrevista ao jornal *Valor Econômico* “nós apenas atendíamos a demanda, sem fazer um trabalho concentrado de vendas”. Nesta mesma reportagem, comenta-se: “A estratégia do fabricante foi primeiro consolidar a marca no mercado interno para depois avançar para novos mercados” (MATURO, 2004).

Em 1975, ano de surgimento do tênis no Brasil, a Azaléia lançou a marca Olympikus. Seu objetivo era conquistar o mercado para aquele produto, que vinha sendo adotado por jovens e adolescentes. Em particular, as escolas autorizaram o uso deste tipo de calçado, sendo ele usado na prática de educação física e incorporando os uniformes, o que contribuiu muito para o crescimento e consolidação da marca. (MINADEO, 2010).

Na década de 1980, com um mercado interno protegido da competição estrangeira por altas barreiras tarifárias, a empresa consolidou-se financeira e tecnicamente expandindo-se pelo território brasileiro e assumindo posição de liderança no segmento de calçados femininos. No entanto, já ao final da década de 1980, ressentia-se da falta de competitividade de seus produtos com relação àqueles provenientes de fora do Brasil, à medida que baixavam as barreiras alfandegárias. Assim, em 1989, o tênis Olympikus foi descontinuado e a marca retirada do mercado. De acordo com Caetano (1997), “a avaliação da Azaléia era de que estava incapacitada, àquela altura, para atender aos requisitos de tecnologia, qualidade e investimento em marketing exigidos pelo concorrido setor de calçados esportivos”. Esta avaliação foi decorrente de uma visita da direção da empresa a uma feira internacional de material esportivo em 1987, em Munique, Alemanha, em que ele se deu conta de que o uso de tênis vulcanizados fora superado pela introdução de solas injetadas em poliuretano, e que o produto passara a ser um item de moda, com ampla variedade de modelos.

O ano de 1991 marcou uma mudança radical na política de recursos humanos da empresa. Naquele ano, a empresa realizou uma pesquisa interna com o intuito de descobrir os desejos e aspirações de seus quase dez mil funcionários. As principais respostas incluíram saúde, casa própria, educação, transporte e segurança. A empresa descobriu, além disso, que mais de dois terços de seus funcionários tinham nível educacional muito baixo. Para responder às expectativas e permitir à empresa gerar uma base interna de pessoas bem preparadas e satisfeitas com a empresa, foi desenvolvido o projeto “Azaléia Construindo o Futuro”, lançado em 2001. A Azaléia passou então a oferecer benefícios a seus funcionários, tais como planos de saúde, habitação, educação e transporte. Além disso, houve a criação de diversos centros de educação, tradicionais, profissionalizantes e de idioma. Este programa teve como conseqüências uma melhora no índice de retrabalho, baixando de dois para quase zero em mil pares, queda na rotatividade de 0,7% para 0,5% e redução do absenteísmo à metade (BERNARDI, 1997; CALORI et al., 2000)

A década de 1990 marca algumas mudanças relevantes no cenário internacional da indústria de calçados:

“A competição do calçado chinês, principalmente no mercado norte-americano, parece ter sido um dos fatores responsáveis pela queda das exportações brasileiras nos últimos anos, uma vez que cerca de 2/3 das exportações do Brasil são para os Estados Unidos. Em 1998, 60% do valor das importações de calçados dos Estados Unidos foram da China, enquanto somente 7% foram do Brasil.” (ANDERSON, 2001, p.2).

Para se ajustar às mudanças oriundas da abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros, a Azaléia teve que realizar diversos investimentos em tecnologia, gestão e marketing. A empresa dedicou os anos de 1990 a 1994 a “desenvolver a musculatura de sua estrutura industrial, a superar a defasagem tecnológica e a localizar novas fontes de suprimento” (CAETANO, 1997). Ao mesmo tempo, a direção da empresa preocupava-se em estudar os movimentos dos grandes *players* da indústria mundial, que eram, agora, seus concorrentes diretos no mercado brasileiro.

Outras mudanças realizadas incluíram programas de redução de custos, de aumento de produtividade e de qualidade total. Várias técnicas de produção japonesas foram incorporadas ao sistema de produção da empresa. Além disso, foram feitas mudanças na área de criação:

“A área de criação sofreu uma reforma geral, com a utilização de recursos de projeto em computador que combinam o uso de softwares de engenharia e equipamentos utilizados em setores tão diferentes como a indústria de jóias e a automobilística. Quem hoje visita a Azaléia depara com estações de CAD Silicon Graphics e programas Alias, iguais aos empregados em Hollywood para produzir efeitos especiais em filmes. Neles, jovens projetistas idealizam seis novos modelos de tênis a cada mês, dos quais dois ou três vingam como produtos finais. Os modelos criados são rapidamente transformados em protótipos por equipamentos sem similar na América Latina. ‘Nosso desafio é conceber um tênis que seja original e identificado com o consumidor brasileiro, firmando uma imagem para a marca’, afirma Nunes, o gerente de marketing da Azaléia.” (CAETANO, 1997)

Como resultado desses investimentos, a empresa relançou, em março de 1994, a marca Olympikus. O relançamento teve o suporte de forte campanha publicitária. As atividades de marketing encontravam-se ligadas diretamente à presidência da empresa, exercida por seu fundador e principal acionista Nestor Herculano de Paula. Apesar disso, em entrevista concedida à revista de negócios *Exame*, De Paula declarou: “Não somos uma empresa de marketing. Somos uma indústria com alta verticalização” (CAETANO, 1997).

O relançamento da Olympikus beneficiou-se da grande expansão do consumo interno propiciada pelo Plano Real, do desejo dos brasileiros de adquirirem esse tipo de produto e do preço 25% mais baixo em relação a marcas de prestígio importadas. Em 1995, segundo estudo do BNDES, a empresa já dispunha de 35% de participação no mercado brasileiro de tênis esportivo (OLIVEIRA; MEDEIROS, 1995). Em 1996, a marca vendeu cerca de oito milhões de pares e obteve faturamento de R\$ 250 milhões (CAETANO, 1997; MINADEO, 2010).

Em 1995, para atender à demanda aquecida do mercado interno, a empresa importou da China calçados populares, revendendo-os sob sua marca no Brasil. Mesmo assim, aumentou sua produção significativamente, de 85.000 para 110.000 pares por dia (EXAME, 1996).

Foi conduzida também uma extensão da linha de produtos, sendo criada, em 1996, uma nova divisão, a Olympikus Prosports, para tratar da produção e comercialização de uma linha de roupas esportivas, tais como agasalhos e bonés. Foi contratado um estúdio de design de Nova Iorque para desenhar os produtos, produzidos por fábricas terceirizadas do Brasil, EUA e Ásia. Foram lançados cerca de 70 produtos dessa linha (CAETANO, 1997).

Em 1997, a empresa atendia a 12.000 varejistas no mercado brasileiro. Tinha cinco fábricas no Rio Grande do Sul e duas no Nordeste, com 9.200 funcionários, além cerca de 7.000 terceirizados. Além de liderar o mercado brasileiro de tênis esportivos, era a 11ª marca mundial na categoria (CAETANO, 1997). Era, ainda, a maior empresa calçadista do Rio Grande do Sul (LOPES; MARION FILHO, 2001).

No que se refere às exportações, a empresa ampliou sua presença no mercado internacional na década de 1990, de tal modo que, em 1995 as exportações representavam 12% de tudo o que a empresa produzia. Em um primeiro movimento, expandiu-se nos mercados mais próximos, devido a maior proximidade cultural com os consumidores locais (o que propiciava a simples extensão de sua linha de produtos para esses mercados, não sendo necessárias grandes mudanças nas campanhas de marketing) e pela liderança brasileira nesta região (o que facilitava a receptividade dos produtos). Na Argentina, principal mercado latino-americano, a empresa patrocinava um time de voleibol local. Também no início dos anos 1990, houve maior aproximação com o mercado norte-americano, embora implicasse maior necessidade de adaptação às especificidades desse mercado. Em 1997, a empresa exportava cerca de 1,5 milhão de pares de sandálias e tamancos para os Estados Unidos (CAETANO, 1997), o que fazia deste mercado o segundo mais importante para a empresa, depois do Brasil. A empresa dispunha de uma coligada nos EUA. No ano de 2000, o total exportado pela Azaléia correspondia a 20% da produção e representava um crescimento de 18,5% com relação ao ano anterior (MOREIRA, 2001a).

A Década de 2000 sob a Gestão de Nestor De Paula

Nestor De Paula tornou-se o dirigente único da Azaléia, com a morte do irmão e o afastamento dos outros sócios da condução operacional da empresa. Sob sua gestão, a empresa dobrou o faturamento e aumentou em cinco vezes a rentabilidade entre 1993 e 1996 (CAETANO, 1997). Seguem-se algumas das ações empreendidas entre 2000 e 2004, ano de sua morte.

Uma das iniciativas de De Paula foi o movimento da empresa para locais de mão de obra barata. No início da década de 2000, o Nordeste vinha atraindo os investimentos de diversas empresas calçadistas, graças aos esforços do governo federal e de governos estaduais e aos custos mais baixos de mão de obra. Novos pólos calçadistas surgiram, com a instalação não só de fabricantes de calçados, como também de fabricantes de componentes essenciais como couro natural, couro sintético, plásticos, tecidos e outros materiais para fornecer ao parque industrial. A pioneira nos investimentos no Estado da Bahia foi a Azaléia, que chegou ao Estado em 1995 e obteve desconto de ICMS por 15 anos e terreno com infra-estrutura pronta, criando a Azaléia Nordeste.

Em 2000, a empresa procurou expandir suas exportações, aumentando as ações de marketing no exterior, em particular por meio de participação em feiras internacionais, além de maiores investimentos em promoção da marca Olympikus em países da América Latina (VALOR ECONÔMICO, 2001). Aproximadamente US\$ 50 milhões vieram de receitas de exportações em 2000 (ROCCO, 2001).

A direção da Azaléia se preocupava também em diversificar as exportações com o intuito de depender menos do mercado norte-americano: do total exportado pela empresa calçadista, 43% se destinavam aos EUA. Um esforço de diversificação de mercados permitiu à empresa ampliar de 30 países em 1998 para mais de 60 em 2000. No ano de 2000, os embarques da empresa para Bulgária, Polônia e República Tcheca dobraram (RITTNER, 2001)

Outra possibilidade estudada, mas que não chegou a ser implementada, foi o investimento direto em uma fábrica no exterior. Em 2001, a direção da Azaléia começou a considerar a abertura de sua primeira fábrica no exterior, com a intenção de consolidar a marca no mercado externo, por meio de uma logística mais eficiente. As opções de localização da fábrica consideradas pela direção foram México e Argentina. A favor do México contava-se a proximidade com os Estados Unidos e o fato de as consumidoras mexicanas terem hábitos de consumo

parecidos com os das consumidoras brasileiras, de tal modo a propiciar forte identificação com a marca. Já as vantagens de instalar uma unidade produtiva na Argentina eram a importância do país no Mercosul, a facilidade de utilizar esse país como base para distribuição aos mercados vizinhos e a presença já significativa nesse mercado.

Além dos planos de uma nova fábrica no exterior, em 2001 a Azaléia reagrupou seus produtos com o intuito de atingir um público de maior poder aquisitivo. Os calçados populares foram agrupados sob a marca Dijean e a marca Azaléia se concentrou em calçados femininos de maior valor agregado, no segmento de moda. No entanto, mesmo mirando o segmento de maior poder aquisitivo, a direção da Azaléia não pretendia transformá-la em uma marca de elite. O portfólio de marcas da Calçados Azaléia S.A. passou a ser então composto por três marcas, com posicionamentos bem definidos: Azaléia, Dijean e Olympikus.

Em comparação ao ano anterior, a empresa obteve crescimento de 17% no faturamento e lucro de R\$ 7 milhões de reais. A produção diária de calçados aumentou de 133 mil pares em 1999 para 150 mil pares em 2000 e 165 mil pares em 2001 (MOREIRA, 2001b).

Desde 2000, a empresa vinha realizando importantes mudanças em sua estrutura e governança. Nestor de Paula, fundador e líder principal da empresa desde sua fundação, passou de executivo-chefe a presidente do Conselho de Administração, sendo contratado um executivo paulista para o cargo de diretor-superintendente da empresa. Nenhum de seus três filhos tinha interesse em suceder o pai na direção da empresa. A par disso, foi conduzido um processo de profissionalização.

Tais medidas antecederiam o processo de abertura de capital da empresa, o que segundo a sua diretoria teria o objetivo de dar liquidez aos papéis que se encontravam nas mãos de funcionários e das famílias dos fundadores. A empresa era controlada por uma holding – a Pilar Investimentos – que detinha a maioria das ações ordinárias e o capital votante. As ações da empresa estavam divididas em 1/3 de ordinárias e 2/3 de preferenciais. Não se pretendia fazer uma oferta primária de ações, mas apenas possibilitar a negociação de papéis que já se encontravam em mãos de acionistas.

No ano de 2001, a Azaléia investiu no mercado de energia, dando início a obras de uma pequena central hidrelétrica no município gaúcho de São Francisco de Paula. Esta hidrelétrica podia suprir a demanda da Azaléia e gerar um excedente para ser comercializado. A Azaléia pretendia investir em três outras usinas na mesma região com intuito de vender energia no mercado atacadista ou em contratos bilaterais.

Em 2001, a crise da Argentina fez com que alguns produtores de calçados brasileiros deslocassem suas exportações para outros mercados da América do Sul e do México. No entanto, a crise na Argentina teve um impacto pequeno nas vendas da Azaléia, pois este país representava apenas 4% das exportações. As exportações da Azaléia deram um salto, com crescimento de 77%. Entretanto, os atentados aos Estados Unidos tiveram um peso mais relevante, mas a empresa driblou as dificuldades, abrindo novos mercados internacionais e participando de feiras do setor calçadista.

Ainda em 2001, a empresa obteve a licença para negociar produtos da marca Asics, que passou a ser mais uma unidade de negócios do grupo, que apresentava outras quatro divisões: Azaléia (calçados femininos), Olympikus (calçados esportivos), Dijean (calçados populares femininos) e mercado externo. A intenção ao obter o licenciamento da marca Asics era de consolidar-se como líder no segmento esportivo, com uma marca de cunho popular (Olympikus) e uma marca para o segmento “premium” (Asics). Foi feito um investimento de quatro milhões de dólares para lançar uma linha de tenis e outra de roupas e acessórios com a marca licenciada para corrida. A meta foi de 600 mil pares de sapato no primeiro ano. Além disso, o contrato com a Asics previa que a fábrica da Azaléia seria a base de exportações para toda a América Latina (KARAM, 2002).

Com o objetivo declarado de desenvolver e distribuir suas marcas na Europa, a Azaléia adquiriu, em novembro de 2001, 88% das ações da Moditalia Praha, empresa sediada na República Tcheca. A escolha do país para realização de investimento direto no exterior devia-se a dois fatores: sua posição estratégica e sua estabilidade política e econômica. A subsidiária passou a se chamar Azaléia Europe (VALOR ONLINE, 2001). A empresa anunciou planos de construir uma fábrica no México, mas aguardava novas definições no andamento das negociações para a Área de Livre Comércio das Américas (Alca).

Em 2001, a Azaléia se encontrava entre as cinco maiores empresas calçadistas do mundo, na avaliação do BNDES. Dispunha de sete fábricas: cinco no Rio Grande do Sul, uma na Bahia e uma no Sergipe (BNDES, 2001).

No início do ano de 2002, a Azaléia fechou contrato com o tenista brasileiro Gustavo Kuerten, considerado um dos maiores no ranking mundial. O contrato foi fechado com a marca Olympikus e deveria perdurar até o ano de 2004. A empresa pretendia beneficiar-se do “efeito Guga”, que fizera com que o número de praticantes de tênis no Brasil saltasse de 700 mil em 1997 para cerca de 1,5 milhão em 2002 (COMIN, 2002).

Em julho de 2002, o Conselho de Administração da Azaléia aprovou a abertura de uma subsidiária no México. Em novembro daquele ano, foi feita uma sociedade para constituir uma empresa no México com investimento de 1,2 milhão e sede na capital do país. A intenção era atingir posição relevante no mercado com as marcas Azaléia (calçados femininos) e Olympikus (calçados esportivos). Este investimento enquadrava-se na estratégia de desenvolver globalmente as marcas e preparar a empresa para entrada em vigor da Alca. Segundo a empresa, o México era um dos principais mercados de calçados da América Latina e encontrava-se num momento de estabilidade política e econômica. A unidade mexicana era uma *joint venture* com o empresário Francisco Agustin Coppel Luken, que detinha 49% das ações da nova companhia, enquanto a Azaléia controlava 51% (NIERO, 2002).

No ano de 2003, o Brasil era o terceiro maior produtor de calçados do mundo, perdendo apenas para a China e a Índia. As empresas brasileiras do setor calçadista sofriam cada vez mais com a concorrência dos produtos chineses, de preço baixo, que competiam nos mercados internacionais. A Azaléia, no entanto, havia desenvolvido, ao longo dos anos, uma posição distinta da maioria das suas congêneres, uma vez que sua marca era conhecida pelos compradores nos EUA. Segundo o presidente da FDRA (Associação dos Importadores e Distribuidores dos Calçados dos Estados Unidos) – Peter Mangiane – a Azaléia seria a empresa brasileira com maior aceitação nos EUA na área de coleções personalizadas. A empresa era líder no segmento de calçados femininos na América Latina (VALOR ONLINE, 2003).

O mercado brasileiro de tênis esportivo continuava a crescer em 2003. A Azaléia competia nesse mercado com duas marcas, a Olympikus (voltada para o segmento popular) e a Asics (da qual era licenciada). Outras marcas estrangeiras produzidas no Brasil também vinham fazendo sucesso no segmento premium, tais como Diadora (licenciada pela Paquetá), Puma e Reebok (licenciada pela Vulcabras). No entanto, as marcas importadas vinham aumentando sua penetração no mercado brasileiro (Adidas, Nike e Reebok).

No segmento popular competiam com a Olympikus, da Azaléia, as marcas Topper e Rainha, da Alpargatas. A Olympikus era a líder do mercado nacional com o dobro da participação do segundo e primeiro colocados no *Top of Mind* do jornal *Folha de São Paulo*. A Olympikus apostava na convergência entre esporte e moda e contratou o estilista Alexandre Herchcovith para desenhar os uniformes do Comitê Olímpico Brasileiro.

Ainda em 2003, Nestor De Paula reassumiu a direção executiva da empresa interinamente, contratando Antônio Britto, ex-governador do Rio Grande do Sul, para o cargo de diretor-superintendente. Britto já integrava o Conselho de Administração da Azaléia. Ao final de 2003, a empresa perdeu um de seus mais valiosos integrantes, o diretor administrativo-financeiro, antigo integrante da administração da empresa. E no início de 2004, o fundador, diretor-presidente e presidente de Conselho de Administração da Azaléia, Nestor De Paula, faleceu, aos 66 anos de idade. Na ocasião de sua morte, a Azaléia era a maior fabricante de calçados femininos do país e uma das cinco maiores do mundo.

Britto tornou-se diretor-presidente da empresa. Corriam rumores no mercado de que fora contratado para preparar a empresa para a venda. Reportagem da revista *Exame*, publicada na ocasião, registrou os desafios enfrentados pela empresa com a morte do fundador:

“O cenário é a materialização do drama vivido pela Azaléia, sediada em Parobé, na serra gaúcha. Nestor, como era mais conhecido, morreu aos 66 anos, apenas seis meses após descobrir que sofria de câncer no pulmão. Sua morte foi o episódio mais crítico de uma série de problemas que a empresa, a maior fabricante de calçados femininos e esportivos da América Latina, viveu nos últimos meses. A história recente da Azaléia ... é um exemplo dos desafios que as companhias enfrentam ao perder, repentinamente, seu principal líder. Presidente da empresa por quase 40 anos, carismático e centralizador, Nestor morreu num momento particularmente delicado para a Azaléia”. (NAIDITCH, 2004)

De fato, o desempenho da Azaléia, em 2003, embora não pudesse ser considerado ruim, comparativamente com outras empresas do setor, tampouco fora brilhante. O faturamento bruto fora de 828 milhões de reais, 10% a menos do que no ano anterior, e o lucro de apenas dez milhões de reais. As exportações haviam caído 5%, correspondendo a 25% do faturamento. (NAIDITCH, 2004)

O Quadro 4 mostra o desempenho da Azaléia entre 1995 e 2004. Esses dados são incompletos, por não incluírem a Azaléia Nordeste, para onde foi paulatinamente deslocada parte da produção do grupo. Por exemplo, em 2003, a unidade da Bahia respondia por cerca de 50% da produção e do faturamento da empresa, e por 25% de suas exportações.

Quadro 4 - Desempenho Econômico-Financeiro da Azaléia entre 1995 e 2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Vendas (USD milhões)	772,6 (131ª)	729,7 (150ª)	613,1 (208ª)	620,9 (207ª)	513,5 (280ª)	483,4 (310ª)	491,0 (316ª)	423,7 (365ª)	346,6 (404ª)	334,7 (446ª)
Crescimento das Vendas (%)	10,6 (163ª)	-5,5 (359ª)	-16,0 (433ª)	1,3 (234ª)	-17,3 (417ª)	-5,9 (381ª)	1,6 (284ª)	-13,7 (376ª)	-18,1 (328ª)	-3,5 (298ª)
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)		82,7 (62ª)	37,0 (119ª)	69,3 (67ª)	0,9 (218ª)	30,9 (139ª)	18,5 (168ª)	25,4 (131ª)	217,2 (193ª)	-9,7 (344ª)
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	66,4 (61ª)	82,2 (64ª)	51,8 (99ª)	72,9 (79ª)	42,3 (96ª)	49,6 (113ª)	33,3 (144ª)	47,9 (98ª)	214,3 (182ª)	10,5 (277ª)
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)		372,0 (159ª)	368,5 (163ª)	405,2 (161ª)	330,6 (192ª)	316,0 (186ª)	291,9 (174ª)	266,4 (187ª)	-17,3 (355ª)	192,8 (197ª)
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	320,8 (175ª)	363,0 (152ª)	356,3 (168ª)	402,0 (170ª)	314,0 (181ª)	302,6 (182ª)	277,5 (174ª)	233,5 (174ª)	6,0 (279ª)	190,1 (191ª)
Capital de Giro Próprio (USD milhões)	168,9 (32ª)	206,2 (26ª)								
Rentabilidade do Patrimônio Ajustada (%)		21,1 (50ª)	9,0 (145ª)	15,2 (74ª)	0,2 (220ª)	9,0 (142ª)	5,8 (187ª)	8,4 (141ª)	-7,7 (331ª)	-4,9 (321ª)
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	20,7 (64ª)	21,4 (63ª)	13,0 (125ª)	16,1 (95ª)	12,1 (101ª)	15,0 (106ª)	10,8 (156ª)	17,8 (104ª)	2,7 (298ª)	5,3 (278ª)
Capital Circulante Líquido (USD milhões)			238,7 (41ª)	260,7 (30ª)	190,7 (50ª)	178,5 (51ª)	136,3 (70ª)	80,6 (105ª)	52,9 (150ª)	29,7 (202ª)
Liquidez Geral (Nº Índice)	2,0 (50ª)	2,0 (47ª)	1,8 (59ª)	1,9 (59ª)	1,7 (44ª)	1,8 (44ª)	1,6 (61ª)	1,3 (76ª)	1,5 (59ª)	1,3 (96ª)
Endividamento Geral (%)	35,4 (274ª)	36,0 (257ª)	41,8 (254ª)	40,3 (276ª)	40,5 (289ª)	36,0 (317ª)	38,1 (314ª)	40,4 (318ª)	31,4 (354ª)	37,1 (314ª)
Endividamento a Longo Prazo (%)	3,5 (335ª)	4,8 (317ª)	8,0 (316ª)	8,1 (308ª)	6,1 (349ª)	9,3 (303ª)	11,1 (280ª)	8,2 (326ª)	8,2 (315ª)	4,7 (331ª)
Riqueza Criada (USD milhões)			249,2 (124ª)	295,5 (117ª)	281,8 (138ª)	211,7 (176ª)	227,6 (165ª)	235,6 (172ª)		
Nº de Empregados	9.841 (34ª)	10.017 (33ª)	8.696 (38ª)	8.612	8.269 (40ª)	9.355 (38ª)	10.100 (33ª)	9.528 (35ª)		
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	82,4 (427ª)	73,5 (404ª)	26,6 (322ª)	48,1 (272ª)	33,4 (300ª)	24,1 (324ª)	23,4 (314ª)	24,0 (314ª)		
Ebitda (USD milhões)							5,9 (333ª)	-14,7 (363ª)	-11,9 (370ª)	-4,1 (358ª)
Salários e Encargos (USD milhões)		110,2 (104ª)	106,2 (104ª)	100,0 (115ª)	90,7 (106ª)	92,1 (109ª)	97,4 (94ª)	94,3 (89ª)		
Impostos sobre Vendas (USD milhões)		91,6 (177ª)	73,0 (182ª)	81,5 (156ª)	60,0 (244ª)	51,9 (281ª)	48,4 (261ª)	44,9 (254ª)		

Fonte: Melhores e Maiores, Exame. O ranking entre parênteses mostra a classificação da Azaléia entre as 500 Maiores de Exame. As células em branco referem-se a dados não disponíveis.

Em 2004, o Brasil continuava a ocupar a terceira posição mundial na produção calçadista com produção de 665 milhões de pares por ano. As exportações correspondiam a 28,5% deste volume e tinham cem países como destino com faturamento de US\$ 1,49 bilhão. Naquele ano, a Azaléia exportou aproximadamente 12 milhões de pares, vendendo as marcas Azaléia e Dijean em mais de 70 países e a Olympikus em mais de 40 países. No entanto, da mesma forma que a indústria calçadista no Brasil e em outros países da América Latina e Europa, em 2004 a Azaléia havia perdido participação para os produtos chineses. Por exemplo, enquanto em 2000, o mercado americano absorvia 40% das exportações da empresa, em 2004 este número era apenas 10%. A saída adotada pela empresa foi diversificar e aumentar as vendas para México e Argentina, países que impunham barreiras aos calçados chineses. (LANDIM, 2005; MATURO, 2004).

Em 2004, a empresa tinha 28 fábricas, distribuídas desta forma: cinco no Rio Grande do Sul, 18 na Bahia e cinco em Sergipe. Além disso, a empresa tinha participação em cinco hidrelétricas.

A Gestão de Antônio Britto

O período da gestão de Antônio Britto, ainda que bastante controverso, foi marcado por algumas realizações, em um cenário de dificuldades crescentes.

Em janeiro de 2005, a empresa diversificou seu portfólio de marcas, lançando a marca infantil Funny. Essa marca já havia sido utilizada pela empresa, cerca de dez anos antes, em calçados de tecido lançados para o público feminino de mais idade. O segmento-alvo da marca eram as meninas de 5 a 10 anos, que tinham dificuldade de encontrar produtos desenhados especificamente para sua idade. O objetivo da empresa era trabalhar o mercado latino-americano, que consumia 118 milhões de calçados infantis femininos, e conquistar 15% deste mercado em dois anos, gerando 30% do volume de vendas da marca. Pretendia-se ainda que a nova marca viesse a responder por 10% do volume total produzido pela empresa. No lançamento da nova marca nos mercados brasileiro e latino-americano, a empresa pretendia investir aproximadamente 7% de seu faturamento total em 2005 (MANDL, 2005; SPOTORNO, 2005). A atratividade do mercado infantil de calçados deriva da menor sensibilidade dos compradores a preço: o preço médio do sapato infantil é maior do que o preço médio do calçado feminino,

apesar de o produto ter tamanho menor. Além disso, as compras são muito frequentes devido ao fato de os pés das crianças crescerem.¹

Para garantir acesso a mercados externos, particularmente em momentos de câmbio desfavorável, a Azaléia montou uma rede de lojas no exterior, estratégia diferente da utilizada no mercado interno, onde os produtos eram vendidos por intermédio de terceiros em lojas multimarcas. No início de 2005, a Azaléia dispunha de 18 lojas próprias e 71 lojas franqueadas exclusivas. Havia lojas da marca Azaléia e da Olympikus. As lojas estavam localizadas no Chile, principal país, Peru, Colômbia, México e República Tcheca, onde havia quatro lojas. As lojas eram tanto da marca Azaléia quanto Olympikus. De acordo com o diretor de marketing da Azaléia, em entrevista ao jornal *Valor Econômico*: “Essas lojas são muito boas, pois permitem mostrar toda a coleção e reforçar a presença da marca no país... Aqui [no Brasil] nossas vendas são pulverizadas e não vamos concorrer com os nossos clientes.” Essa estratégia era usada fundamentalmente na América Latina, uma vez que “o clima e os produtos aqui [no Brasil e no restante da América Latina] são muito parecidos, já a Europa, por exemplo, tem um inverno rígido e exige produtos mais sofisticados, com modelagens diferentes” (D’AMBROSIO, 2005). As unidades comerciais próprias eram seis: Azaléia USA, Azaléia Europe, Azaléia Chile, Azaléia Colombia, Azaléia Peru e Azaléia Mexico.

Ainda em 2005, a Azaléia abriu quatro novas plantas em Sergipe, ampliando para cinco o número de unidades produtivas da empresa naquele Estado. A capacidade instalada total das quatro unidades era de 11,2 milhões de pares anuais. Quando estivessem operando a pleno as quatro unidades representariam um acréscimo de cerca de 30% na capacidade instalada da Azaléia (BUENO, 2005). Ao mesmo tempo, foi fechada uma unidade fabril no Rio Grande do Sul e demitidos 800 empregados.

¹ Mesmo assim, o giro do calçado infantil só perde para os calçados femininos.

O quadro de dificuldades da indústria calçadista brasileira é bem ilustrado por um relatório do BNDES de 2006:

“Com relação ao comércio exterior, existem alguns gargalos a serem vencidos, como comercialização, carga tributária, câmbio e a concorrência chinesa. Pelo lado empresarial estes fatores estão sufocando a indústria calçadista brasileira, que passa pela maior crise de que se tem notícia.” (BNDES, 2006, p.4)

Com o acirramento da concorrência chinesa e a valorização do Real, as empresas brasileiras do setor calçadista adotaram várias estratégias para sobreviver (VANIN, 2007). Uma dessas estratégias era importar produtos chineses, entretanto, segundo produtores de calçados, tal estratégia deveria apenas ser utilizada para parte da produção, pois seria suicídio abandonar a produção local e usar apenas as importações para enfrentar a concorrência chinesa. Em geral, todas as empresas fizeram esforços de redução de custos, com boa parte delas levando a produção para os novos pólos calçadistas nordestinos, como a Azaléia. O licenciamento de marcas estrangeiras foi outra estratégia adotada, particularmente no mercado de calçados esportivos. Finalmente, algumas empresas procuraram desenvolver marcas próprias, como a Azaléia. As marcas próprias representavam aproximadamente 10% das exportações totais do setor no país. A Azaléia, que utilizava esta estratégia para vender seus produtos no exterior, conseguiu aplicar um reajuste de 10% aos preços de seus produtos em 2005.

Outra medida adotada pela empresa, em dezembro de 2005, foi o aluguel de uma fábrica em Dong Huan, pólo calçadista chinês, terceirizando a produção de calçados vendidos nos EUA (CUNHA, 2005, apud MINADEO, 2010). Segundo o presidente da empresa, Antonio Britto, dados “o custo do frete e o ciclo muito curto das coleções, ainda vale a pena produzir no país [no Brasil] o sapato que será vendido aqui dentro” (REBELLO, 2006). Em entrevista à revista *Exame* ele observou:

“A globalização de forma geral e a China em particular estabeleceram dois desafios para executivos e empresários. O primeiro é fazer todos os dias a lição de casa – para continuar produzindo no Brasil, é necessário revisar constantemente a área de custos da empresa e buscar obsessivamente a eficiência. O segundo é sobreviver, pois não basta mais ser exemplar só do portão da fábrica para dentro. É preciso saber lidar com encargos trabalhistas e tributários, com produtos importados e com o próprio contrabando. E, como não é possível ficar parado aguardando providências do governo, infelizmente importar é uma forma de sobreviver... Recorrer ao mercado asiático para se abastecer de produtos e manter a competitividade no mercado interno e externo é uma estratégia que tem sido muito usada por empresários brasileiros. Prova disso é que a importação de artigos chineses deu um salto – dos 130 milhões de sapatos e tênis comercializados no Brasil por ano, 20 milhões de pares são fabricados na China. A própria Azaléia, que tem produção anual superior a 30 milhões de pares, já está atendendo a alguns compromissos no exterior com produtos chineses. No caso dos sapatos, produzir na China é 30% a 40% mais barato que no Brasil. Neste ano, encomendamos um lote inicial de 60 000 pares a um fabricante chinês, que seguirá para os Estados Unidos.” (EXAME, 2006b).

Para Britto, a empresa deveria se ater à gestão de marcas e deixar a produção a cargo de empresas terceirizadas, principalmente as chinesas, onde o custo de produção era bem inferior. O foco da empresa deveria ser a gestão comercial e de marketing, estratégia e desenvolvimento de produtos, nos moldes da Nike norte-americana (NAIDITCH, 2006).

A Azaléia continuou a desenvolver importantes ações promocionais para desenvolvimento de suas marcas, como forma de proteger e ampliar sua posição competitiva. Olympikus, marca esportiva da Azaléia e patrocinadora desde 1999 do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), apostou nos jogos Pan-Americanos de 2007 para aumentar sua projeção no exterior, visando principalmente o mercado latino-americano. Este patrocínio seria a maior ação de marketing da marca. O investimento seria de R\$ 100 milhões, durante os anos de 2006, 2007 e 2008, em ações relacionadas ao evento. Além do patrocínio do evento esportivo, a empresa também fechou contrato para fornecer uniformes para as delegações de 24 países, cobrindo mais de 70% das delegações. (EXAME, 2006a)

Em agosto de 2005, a Azaléia anunciou sua saída da República Tcheca e aumento da participação na Argentina. A estratégia da empresa era se tornar líder de mercado na América Latina. No mercado argentino, a empresa pretendia abrir uma filial ou comprar participação acionária em uma empresa local.

Em outro movimento estratégico, em outubro de 2005 a Azaléia resolveu retirar-se do mercado de energia. A decisão deveu-se aos grandes aportes de capital exigidos pelo setor e ao propósito de focar exclusivamente a atividade calçadista. Os recursos obtidos com a venda serviriam para os programas de investimento na produção de calçados.

Em 2005, as vendas da Azaléia caíram 5,7% no mercado interno e 25,5% no mercado externo. Neste ano, observou-se a primeira queda no volume exportado pela empresa em 15 anos e a perspectiva era pessimista. As exportações haviam se reduzido para 20% do faturamento da empresa, destinando-se a mais de 70 países. Por investir em produtos com marca própria e qualidade, os preços da empresa eram 10% superiores aos da concorrência, sendo sustentados pela rede de filiais comerciais nos EUA, México, Peru, Colômbia e Chile e pela rede de lojas próprias e franqueadas exclusivas espalhadas pelo mundo. Os produtos da empresa chegavam ao exterior com um acréscimo de 20 a 30% sobre os produtos chineses. As exportações eram mantidas pela empresa sem que delas adviessem lucros, apenas na tentativa de preservar mercados. (BUENO; JURGENFELD, 2006).

A diversificação de marcas prosseguiu em 2006. No início de 2006, para estimular as vendas no mercado interno, enfrentar a queda no consumo e driblar as dificuldades de exportação, a Azaléia lançou a OLK, linha de calçados, acessórios e roupas no estilo *casual*. Logo em seguida, em meados de 2006, a Azaléia anunciou a criação da A/Z, grife mais sofisticada destinada às mulheres das classes A e B. Anunciou-se, paralelamente, que o contrato entre a Asics e a Azaléia, que venceria em final de 2006, não seria renovado, já que as condições impostas pelos japoneses não interessavam à empresa. De fato, a Asics iniciou fabricação própria no Brasil a partir de 2007.

Visando a preservação de sua marca em mercados estrangeiros, a Azaléia conseguiu recuperar a marca que havia sido registrada indevidamente em alguns países em que comercializava seus produtos como, por exemplo, Uruguai, Tailândia, Turquia e Filipinas.

Em dezembro de 2006, Antonio Brito deixou o controle da Azaléia. Segundo o executivo a transição na empresa estava concluída e caberia à mesma definir os próximos passos em termos de governança corporativa e profissionalização. Segundo a revista *Exame*, a visão de terceirização da produção defendida por Britto foi rejeitada pelos controladores da empresa, por implicar a demissão de grande número de empregados, e seus esforços de reestruturação haviam se tornado impopulares (NAIDITCH, 2006). Segundo a empresa, a saída de Brito não estava associada à política de reestruturação promovida pela empresa. Enquanto não encontrava outro profissional para substituir Britto, a presidência executiva da Azaléia passou a ser ocupada por Adelino Colombo, dono das Lojas Colombo. (BUENO, 2006)

Enquanto esteve à frente da empresa, Brito conseguiu reverter os resultados negativos que ela vinha tendo. O lucro aumentou 150% entre os anos de 2003 e 2005 e em 2006 deveria manter a tendência de crescimento. Mesmo assim, a situação era considerada preocupante.

No ano de 2006, o lucro da Azaléia cresceu 62,8%, quando comparado ao ano anterior, resultado em parte dos programas de corte de custos de produção. A receita bruta de vendas teve uma queda de 2,7% em relação ao ano anterior. A produção de pares obteve um volume 8,8% inferior ao de 2005. As exportações sofreram drástica redução da ordem de 33%, resultado da forte concorrência dos produtos chineses e da desvalorização do dólar (NAKAMURA, 2007).

4.1.2. A aquisição da Azaléia pela Vulcabrás

Em julho de 2007, a Azaléia foi adquirida por uma de suas principais concorrentes: a Vulcabrás. A Vulcabrás adquiriu 99,74% das ações ordinárias da Azaléia e 26,11% das preferenciais, pagando aproximadamente R\$ 343 milhões pela aquisição. Assim, a Vulcabrás passou a deter 51,28% do capital total da Azaléia.

A Empresa Adquirente: Vulcabrás

A Vulcabrás foi criada no ano de 1932 em São Paulo e mudou-se para Jundiá em 1954, ganhando novo impulso com a contratação do técnico Joseph Pfulg. Em 1974 Pfulg chegou à presidência da empresa. Naquele ano, a empresa obteve seu primeiro licenciamento valioso: o da marca Adidas. No ano de 1981, para reduzir os custos de produção, fundou uma unidade de produção em Cabreúva. A empresa adquiriu operações fabris em Franca, devido à reconhecida alta qualidade da mão-de-obra local. No ano de 1983, passou a pertencer aos irmãos Grendene. À época, a empresa possuía cinco fábricas e várias licenças de marcas internacionais.

Os irmãos Grendene são um caso particular de talento para construção de negócios na área de calçados. Gêmeos, iniciaram um empreendimento conjunto no setor de calçados, que posteriormente foi dividido, ficando Alexandre Grendene com 80% do controle da Grendene (fabricante de calçados de plástico) e Pedro com 20%; e Pedro com praticamente a totalidade da Vulcabrás (fabricante de calçados de couro), um negócio então muito pequeno. As duas empresas cresceram paralelamente, permanecendo a Vulcabrás menor que a Grendene, até a aquisição da Azaléia (CARVALHO, 2007).

O Processo de Aquisição da Azaléia

Em 10 de julho de 2007, a Vulcabrás anunciou a intenção de comprar a Azaléia. Segundo várias reportagens da época (FUZO, 2007; KOIKE ET AL, 2007; VALOR ONLINE, 2007a, 2007b), a aquisição traria diversos benefícios para a Vulcabrás.

Primeiro, transformaria a Vulcabrás em uma das maiores indústrias de calçados do país, com receita líquida de R\$ 1,2 bilhão de reais. Assim, a compra da Azaléia representaria um grande salto para a Vulcabrás, que em 2006 apresentou uma receita líquida de R\$ 444,6 milhões. O faturamento da Azaléia era bem maior: R\$ 791,6 milhões em 2006. A aquisição faria com que a empresa quase chegasse ao tamanho da São Paulo Alpargatas, com faturamento de R\$ 1,3 bilhão, e da Grendene, com faturamento de R\$ 1,1 bilhão. Considerando-se a Vulcabrás e a Grendene juntas, a família Grendene dominaria o mercado de calçados nacional com faturamento conjunto de aproximadamente R\$ 2,3 bilhões. Segundo declaração do diretor-superintendente da Vulcabrás: "Queremos ser a

maior do Brasil e nos posicionar como a terceira no ranking mundial. Levando-se em consideração a soma do faturamento da Vulcabrás e Azaléia no primeiro trimestre de 2007, já somos os maiores [do Brasil]” (KOIKE ET AL, 2007).

Segundo, a compra da Azaléia foi vista como uma ação defensiva da empresa. Isto porque a marca mais importante da Vulcabrás, responsável por quase 90% de sua receita, era a marca Reebok, porém seu contrato de licenciamento deveria se encerrar em 2012. Assim, a Vulcabrás poderia proteger-se da perda desta licença com outra marca voltada para o mercado esportivo – a Olympikus.

Terceiro, a Vulcabrás diversificaria seu portfólio de produtos, já que 90% de sua receita provinha da venda de basicamente uma única linha de produtos – aqueles vendidos sob a marca Reebok. A dependência de uma única marca representava um risco elevadíssimo para a companhia, já que a licença de fabricação venceria em 2012.

Quarto, esperava-se melhoria da rentabilidade da Vulcabrás, em função dos aspectos anteriormente mencionados, já que a empresa vinha apresentando prejuízo na maior parte de seus últimos resultados anuais.

Quinto, a Vulcabrás ficaria mais apta a enfrentar os *players* globais no mercado doméstico, além de reforçar sua posição no mercado internacional. Em comunicado oficial, a empresa declarou: “Esta consolidação proporcionará ao grupo Vulcabrás condições mais adequadas para enfrentar a forte concorrência globalizada, na qual os concorrentes se apresentam também em um processo contínuo de fusões e aquisições.” (FUZO, 2007).

Em março de 2008, o CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica aprovou a aquisição da Azaléia pela Vulcabrás, considerando ser o mercado de calçados bastante pulverizado e haver diversas empresas capazes de criar rivalidade como a Nike, a Alpargatas, a Diadora e a Asics (BASILE, 2008).

4.1.3. Principais ações desenvolvidas pela Vulcabrás após a aquisição da Azaléia

Ao ser adquirida pela Vulcabrás, a Azaléia era uma empresa grande, cuja cultura organizacional havia se formado ao longo de cinco décadas, profundamente marcada pela personalidade de seu líder principal, Nestor de Paula. Apesar disso, a cultura da Azaléia não era incompatível com a da Vulcabrás (MINADEO, 2010).

O modelo de gestão da Vulcabrás era focado em três pilares: busca por produtividade, controle de custos e remuneração por resultados. Ao longo de um ano, a Azaléia migrou para este modelo. Aproximadamente 80% da produção passou a concentrar-se em regiões com mão de obra barata e incentivos fiscais dos governos locais.

Depois da compra da Vulcabrás, a Azaléia lançou a Bratz Funny, primeira ação de licenciamento de marca com a boneca Bratz. Os calçados Bratz responderiam por 50% da produção da linha Funny que, por sua vez, correspondia a 5% do faturamento total da Azaléia em 2007 (KOIKE, 2007).

Além da Azaléia, a Vulcabrás adquiriu, em 2007, a argentina Indular. A Vulcabrás planejava investir US\$ 60 milhões em uma fábrica na Argentina e, juntamente com a Indular, que fora comprada pela empresa, colocar-se entre as três maiores fabricantes argentinas de calçados. O investimento devia-se ao forte crescimento da economia no país vizinho, com potencial de mercado estimado em 100 milhões de pares. Pesavam ainda na decisão as cotas restritivas voluntárias, pelas quais os exportadores brasileiros haviam-se comprometido a exportar 16,5 milhões de pares em 2007. Além disso, a carga tributária na Argentina era menor do que a do Brasil e o governo argentino prometia apoiar os investimentos da indústria calçadista brasileira (KOIKE, 2007; ROCHA, 2007).

Assim, a Vulcabrás/Azaléia adquiriu uma fábrica em Coronel Suarez, um dos principais pólos calçadistas da Argentina, que pertencera à empresa Gatic, que encerrara atividades. Todas essas vantagens fizeram com que a Vulcabrás, além de produzir a marca Reebok na Argentina, também passasse a produzir o tênis Olympikus, visando o segmento de mercado médio-baixo (NAIDITCH, 2007; RITTNER, 2010b).

Em 2008, a Vulcabrás fez uma *joint venture* para distribuição de produtos da marca Reebok com a Adidas, detentora da marca. O acordo iria até 2015, cobrindo os mercados do Brasil e do Paraguai. Outra *joint venture* foi criada para operações de distribuição na Argentina.

A integração de várias operações e da estrutura administrativa das duas empresas propiciou substanciais reduções de custo e economias de escala, com impacto positivo sobre os resultados. A Vulcabrás realizou ainda uma ampliação do complexo industrial da Azaléia na Bahia, em 2008, elevando em 15% sua capacidade de produção. Paralelamente, a Vulcabrás comunicou o fechamento de uma das fábricas da Azaléia no Rio Grande do Sul, com 400 empregados, argumentando que as fábricas nesse Estado estavam se tornando inviáveis em termos de custos, face à forte concorrência asiática.

No segundo semestre de 2008, a Vulcabrás solicitou autorização à CVM – Comissão de Valores Mobiliários, para cancelamento do registro de companhia aberta da Azaléia. Tal medida era mais um sinal da assimilação da Azaléia pela Vulcabrás, sendo assim indicativa de sua perda de identidade corporativa.

No final de 2008, os principais mercados consumidores da América Latina mostravam retração da demanda, em virtude da crise econômica mundial: Argentina, Venezuela, Chile, Equador e Peru. Dada a importância do mercado argentino, no entanto, a Vulcabrás/Azaléia pretendia manter os investimentos no país. Um aspecto considerado importante era a restrição à importação de produtos chineses pelo governo argentino (LANDIM, 2009).

O ano de 2007 foi considerado bom pela direção da Azaléia/Vulcabrás devido a um crescimento de 21% nas vendas, mesmo com resultado 7% inferior ao ano anterior. Em 2008, ao contrário, o ritmo de crescimento se reduziu 17% em decorrência da crescente participação dos calçados importados.

Desde a união das duas empresas, a direção havia dado ênfase a tecnologia de produto e desenvolvimento de novos calçados. Em 2009, a Vulcabrás/Azaléia fez dois importantes lançamentos. O primeiro foi o lançamento de uma sandália, cuja marca significou a estréia da empresa no licenciamento com celebridades. A escolhida para a parceria foi a atriz Grazielli Massafera, sendo lançado um único modelo de sandália com cinco cores. O resultado obtido foi além do esperado vendendo 80 mil unidades da sandália Grazi Azaléia na feira do setor Couromoda (KLINKE, 2009). Também em 2009, foi feito o lançamento de um novo tênis. A Vulcabrás/Azaléia, utilizando a marca Olympikus, entrou no segmento de tênis de corrida de alta performance. A expectativa de venda para o Olympikus Tube Tech era de um milhão de pares nos próximos 12 meses. Esta era uma das modalidades que mais crescia no país e incluía concorrentes internacionais de grande porte, como: Asics, Nike, Adidas e Mizuno. (KOIKE, 2009)

O investimento da empresa no ano de 2009 em marketing esportivo foi da ordem de R\$ 58 milhões incluindo o patrocínio da seleção brasileira de vôlei. A verba no ano anterior tinha sido de R\$ 37 milhões. Uma das ações foi patrocinar o material esportivo do Flamengo, time de futebol brasileiro que possui a maior torcida, com um contrato de R\$ 21 milhões por ano, com duração de seis anos. A marca também investiu R\$ 3 milhões para estampar a camisa dos jogadores do time com a Olympikus Tube (KOIKE, 2009).

Apesar desses movimentos estratégicos, a empresa enfrentou muitas dificuldades em 2009. Em função do aumento das importações de calçados no Brasil, em fevereiro de 2009 a empresa foi forçada a dar férias coletivas a 2,3 mil funcionários de fábricas da Azaléia localizadas na Bahia e Rio Grande do Sul. A crise financeira internacional não teria sido a principal razão para esta medida, segundo o presidente da Vulcabrás/Azaléia, Milton Cardoso. Ainda segundo este executivo, a crise não teria afetado o mercado brasileiro na mesma proporção em que afetara as principais economias do mundo. A empresa atribuía à concorrência chinesa os problemas enfrentados (VALOR ONLINE, 2009). Em meados de 2009 a empresa demitiu 600 pessoas na fábrica da Azaléia de Parobé, no Rio Grande do Sul. Desde o início de 2009, 1,5 mil pessoas já tinham sido demitidas na Vulcabrás/Azaléia. No entanto, as demissões em Parobé foram acompanhadas de contratações na Argentina e no Nordeste. Em junho de 2009 a empresa tinha mais de 30 mil empregados com 26 fábricas localizadas no Brasil e uma na Argentina.

As vendas para o mercado externo tiveram uma queda de R\$ 78,5 milhões de reais para R\$ 61 milhões e representavam 13% do total das vendas da empresa. Uma medida que a empresa adotou para concorrer com as marcas estrangeiras foi a redução do preço das marcas Olympikus e Reebok em média 9%.

Em outubro de 2009, a Vulcabrás/Azaléia completou seu plano de expansão na fábrica da Argentina, localizada no município de Coronel Suárez, a 550 km de Buenos Aires, atingindo uma meta de 4.000 funcionários e produção local de 15.000 pares por dia, equivalendo a 50% das vendas locais das marcas Olympikus e Reebok. Para melhorar sua posição no mercado argentino, a empresa passou a patrocinar três times locais, Racing, Lanús e Argentinos Juniors (RITTNER, 2010a, 2010b).

No primeiro semestre de 2010, as vendas de calçados se recuperaram, tanto no mercado interno quanto externo, levando a Vulcabrás/Azaléia a projetar um incremento de 30% na receita bruta de 2010. Mesmo assim, a empresa projetava abrir outra fábrica no exterior, além da unidade da Argentina, para abastecer o mercado externo a preços mais competitivos. Estava claro para a alta gerência que as dificuldades no mercado externo permaneceriam, mas o vigor do mercado interno sustentava a empresa, seu crescimento e sua lucratividade.

4.2. Análise do caso

O processo de internacionalização da Azaléia e, posteriormente, da Vulcabrás/Azaléia, encontra-se intimamente ligado à história dessas empresas, dado que a indústria calçadista é uma indústria global, em que os movimentos competitivos de empresas de um país afetam as de outro país, e elas se defrontam no mercado global.

Considerando-se o período de existência independente da Azaléia, constata-se que essa empresa, em linhas gerais, optou por estratégias divergentes daquelas adotadas pela maioria das empresas brasileiras na indústria calçadista, quais sejam:

- Opção pelo mercado interno, mesmo no decorrer do boom exportador das décadas de 1970 e 1980;
- Forte ênfase na construção de marcas e no desenvolvimento próprio.

Posteriormente, a Azaléia divergiu das grandes empresas globais, como a Nike e a Adidas, ao se recusar a tornar-se simplesmente uma gestora de marcas, como desejado por seu então presidente, Antônio Britto, preferindo manter sua tradição industrial e seu compromisso de emprego com os funcionários.

4.2.1. Linha do tempo do processo de internacionalização

Para facilitar a análise do processo de internacionalização estudado, apresenta-se a seguir a linha do tempo para os principais eventos relacionados ao mesmo (Quadro 5).

Quadro 5 – Linha do Tempo do Processo de Internacionalização da Azaléia e, posteriormente, da Vulcabrás/Azaléia

Ano	Evento
1975	Início de exportações passivas, atendendo a pedidos provenientes do exterior.
1990-1995	Início da exportação pró-ativa, enfatizando mercados latino-americanos e EUA; patrocínio na Argentina; adaptação de produtos para os EUA.
1995	Exportações correspondem a 12% da produção.
1995	Importação de produtos da China pela Azaléia para revenda no Brasil.
1996	Contratação de firma de design nos EUA e produção terceirizada nos EUA e Ásia para a Olympikus Prosports, para vender no mercado brasileiro.
1995?	Abertura de filial de vendas nos EUA
2000	Novos esforços para dinamizar exportações: participação em feiras internacionais, investimentos em promoção de marca na América Latina, diversificação de mercados.
2000	Exportações correspondem a 20% da produção.
2000-2005	Abertura de rede de lojas no exterior, próprias e franqueadas exclusivas, em países latino-americanos e República Tcheca; abertura de filiais de vendas na Colômbia, Chile e Peru.
2001	Empresa considerou abertura de fábrica no exterior, mas essa decisão não é efetivada.
2001	Contrato de licenciamento da marca Asics.
2001	Abertura de filial de vendas na República Tcheca (aquisição e <i>joint venture</i>) e criação da Azaléia Europe.
2002	Abertura de filial de vendas no México (<i>greenfield e joint venture</i>) e criação da Azaléia Mexico
2003	Reconhecimento da marca da empresa nos EUA, segundo FDRA.
2003	Queda das exportações em 5%.
2005	Lançamento de linha infantil no mercado latino-americano.
2005	Aluguel de fábrica para produzir na China.
2005	Saída de sociedade na República Tcheca e abertura de filial de vendas na Argentina.
2005	Queda das exportações em 25,5%, passando a responder por 20% da receita.
2006-2008	Atividades de promoção de marca no exterior relacionadas aos Jogos Pan-Americanos de 2007
2006	Recuperação da propriedade de marcas em vários países.
2007	Fim do contrato de licenciamento com a Asics.
2007	AQUISIÇÃO DA AZALÉIA PELA VULCABRÁS
2007	Contrato de licenciamento da marca de bonecas Bratz pela Azaléia.
2007	Aquisição da empresa argentina Indular.
2008	Vulcabrás faz joint-ventures de distribuição com Adidas para marca Reebok, cobrindo Paraguai e Brasil e Argentina.
2008	Aquisição de fábrica da Gatic na Argentina pela Vulcabrás/Azaléia.
2009	Exportações correspondem a 13% das vendas.
2009	Patrocínio de times de futebol na Argentina.
2009	Conclusão do plano de expansão da fábrica na Argentina.
2010	Vulcabrás/Azaléia planeja abrir nova fábrica no exterior, em local ainda a ser determinado.

A análise do quadro cinco mostra que a Azaléia e, posteriormente, a Vulcabrás/Azaléia fizeram tanto movimentos de internacionalização para fora (exportação, franquia, abertura de filial de vendas, investimento em fábrica) como de internacionalização para dentro (importação, *outsourcing* e licenciamento de marcas estrangeiras).

De modo geral, o processo de internacionalização seguido pela empresa aproxima-se muito do que é preconizado no modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), em que se observa um movimento de comprometimento gradual com os mercados externos. De fato, o fenômeno da distância psíquica é bastante claro, com a empresa buscando manter seu foco no mercado doméstico e nos países latino-americanos, vistos como semelhantes e onde há uma expectativa de que a marca Brasil seja reconhecida e valorizada. Por outro lado, também se observa, em linhas gerais, o fenômeno da cadeia de estabelecimento (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), em que modos de entrada de menor risco e menor comprometimento são preferidos no início da atividade internacional, enquanto os de maior comprometimento aparecem nos passos posteriores da empresa, à medida que esta adquire conhecimento do mercado.

4.2.2. Motivos para a internacionalização

O processo de internacionalização da Azaléia sofreu influência do momento histórico que o Brasil vivia: ao final da década de 1960 e até 1977, o chamado “Milagre Econômico Brasileiro”; na década de 1980, a proteção governamental, impedindo a entrada de concorrentes estrangeiros. Neste cenário, a Azaléia decide focar no mercado doméstico, pois vê uma grande possibilidade de incremento nas vendas, uma vez que o mercado brasileiro não era o foco de seus principais concorrentes, e sim a exportação, principalmente para os EUA. Neste período, a empresa realiza fundamentalmente vendas passivas, atendendo a pedidos vindos do exterior, mas não faz nenhum esforço para expandir as exportações.

Com a abertura de mercado, na década de 1990, a empresa se preparava para competir internacionalmente, realizando melhorias em produtos e processos de gestão. No início de 1990, a Azaléia já se encontrava consolidada no Brasil, contando com um complexo industrial moderno e assumindo a liderança na venda de calçados femininos no mercado brasileiro. A empresa sentiu-se então preparada para buscar novos mercados e iniciar um processo pró-ativo de exportação.

Os motivos para exportação, além dos incentivos ambientais mencionados, seriam a possibilidade de aumento das vendas de seus produtos (*market-seeking*), já que ela já era líder em suas categorias no mercado brasileiro. Isso é comprovado pelo fato de a empresa ter como meta ampliar substancialmente a participação das exportações nas vendas. Além disso, com a entrada de concorrentes no país e as fortes variações cambiais, as estratégias de internacionalização adotadas podem ter sido vistas como forma de reduzir risco.

4.2.3.

Seleção dos mercados

De forma geral a seleção de mercados, da etapa de exportações pró-ativas em diante, mostrou forte preferência pelo mercado latino-americano e, em seguida, pelo mercado norte-americano, o que parece ajustar-se, em linhas gerais, à noção de distância psíquica do modelo de Uppsala e seu impacto sobre a seleção de mercados.

Além disso, os mercados selecionados pela Azaléia estavam relacionados ao cenário econômico vivenciado pelos países escolhidos como mercado. A empresa decidiu não entrar na Argentina em 2005 devido ao momento econômico delicado em que vivia. (Suzin, 2010)

4.2.4.

Modos de entrada

O primeiro modo de entrada escolhido pela empresa foi a exportação direta. Entre 1975 e 1990, essas exportações foram tipicamente passivas, e só a partir de 1990 é que adquiriram um cunho pró-ativo.

A Azaléia utilizou também a abertura de lojas próprias e franqueadas exclusivas no exterior. Essa estratégia ficou restrita aos países latino-americanas e à República Tcheca.

Outro modo de entrada consistiu de abertura de subsidiárias de vendas no exterior, de modo a cuidar da distribuição e venda dos produtos da empresa em mercados locais. A primeira dessas filiais foi a Azaléia USA Inc., na cidade de Saint Louis, Missouri. Outras filiais foram abertas em Colômbia, Chile e Peru, e na República Tcheca. Algumas dessas subsidiárias de vendas eram de propriedade integral, mas outras eram *joint ventures*. Nesse último caso, o controle da filial permanecia nas mãos da Azaléia (República Tcheca, Chile e México). Na Argentina, a empresa adquiriu um distribuidor local. No Peru e na Colômbia, a entrada foi semelhante àquela adotada nos Estados Unidos.

O fato de a Azaléia não abrir subsidiárias de vendas e distribuição em outros mercados latino-americanos, tais como Uruguai, Paraguai e Venezuela, resultou da conjuntura econômica (mercado e potencial de consumo pequenos) e informalidade de mercado acompanhada de insegurança jurídica, respectivamente. No Uruguai e na Venezuela, a empresa tinha distribuidores exclusivos e não estruturas próprias.

Na Europa, podem-se notar quatro etapas no processo de internacionalização da Azaléia, referentes a uma combinação de mercados e modos de entrada:

- Importações por distribuidores locais a partir da participação em feiras internacionais.
- Exportação para países do Leste Europeu: Rússia, Polónia, Eslováquia, entre outros.
- Expansão para Países Mediterrâneos, escolhidos devido a sua origem latina e ao clima, com verões longos, propícios para o estilo da Azaléia. O modo de entrada escolhido foi distribuidores locais da Espanha, Itália e Portugal.
- *Joint Venture* com a Moditalia na República Tcheca com a intenção de firmar-se no mercado europeu. A escolha deste país foi devido a sua posição central entre o Leste Europeu e a Europa Ocidental. A relação com o distribuidor local já estava bastante desenvolvida e os custos operacionais neste país eram menores do que em outros países do continente europeu. (GARRIDO, I, CRUZ, L.B., WOLFF, P.R., NIQUE, W.M., 2005).

Finalmente, cabe notar que, após a aquisição da Azaléia pela Vulcabrás, foi comprada uma fábrica na Argentina pela controladora, consistindo de investimento direto no exterior em instalações produtivas, o estágio mais avançado de modos de entrada. Em 2010, quando foi finalizada a coleta de dados para o estudo, a empresa considerava novos investimentos diretos no exterior em instalações produtivas.

4.2.5. Estratégias de diferenciação

A indústria calçadista brasileira enfrenta há duas décadas a concorrência crescente dos calçados chineses que, produzidos a um custo muito baixo, são vendidos a preços competitivos no mercado internacional. Neste cenário algumas indústrias calçadistas de grande porte, entre elas, a Vulcabrás/Azaléia, optaram por utilizar um processo de internacionalização que valorizava os produtos e as marcas da empresa, ou seja, uma estratégia de diferenciação.

Entre os elementos essenciais da estratégia de diferenciação da empresa, destacam-se:

- **Diferenciação nos produtos** – A Azaléia desenvolveu tecnologia e design próprios, diferenciando seus produtos no mercado internacional.
- **Desenvolvimento de marca** – A Azaléia investiu substanciais recursos em atividades promocionais (propaganda, patrocínio, uso de celebridades) para desenvolver suas marcas, não só no Brasil, como na América Latina.
- **Uso de rede exclusiva** – A Azaléia gerou diferenciação ao usar uma rede de lojas próprias e franqueadas exclusivas na América Latina.
- **Empresas líderes no segmento de atuação** – A Azaléia manteve-se entre as maiores empresas fabricantes de calçados do Brasil, da América Latina e do mundo. O tamanho dava à empresa visibilidade, gerando diferenciação.

4.2.6. Evolução da estratégia

Os seguintes elementos podem ser reconhecidos na estratégia da Azaléia:

- **Verticalização da produção** – Um sistema de produção verticalizado permitia exercer controle sobre a qualidade dos produtos exportados e maior flexibilidade para adaptar esses produtos às necessidades de determinados mercados.
- **Tecnologia própria** – Os produtos eram desenvolvidos com tecnologia própria e o design também era desenvolvido internamente.
- **Marcas da empresa** – A empresa buscou desenvolver suas marcas e trabalhá-las nos mercados externos selecionados para seu crescimento. A Azaléia tinha como estratégia construir a imagem da marca no exterior com visão de longo prazo.
- **Multiplicidade de modos de entrada e operação nos mercados externos** – A utilização simultânea de vários modos de entrada e operação gerava flexibilidade. Assim, dependendo das características do mercado, sua situação econômica e política e o interesse da empresa naquele mercado, os modos de entrada eram distintos e podiam se suceder ao longo do tempo.

4.2.7. Resultados da internacionalização

A Azaléia se tornou uma das maiores empresas calçadistas do mundo, o que fornece um testemunho da qualidade de suas estratégias.

A passagem da Azaléia para o controle da Vulcabrás e sua posterior perda de identidade não obscurece o fato de que essa empresa foi muito bem sucedida. Apenas a questão sucessória levou à venda da empresa à Vulcabrás.

Finalmente, a atual gestão da Vulcabrás transferiu atividades de produção para a Argentina e planeja nova fábrica no exterior, com o propósito de superar a questão cambial, ou seja, a excessiva valorização do Real, que reduz a competitividade das empresas calçadistas brasileiras.