

5 Conclusões

5.1. Síntese do estudo

Este estudo teve como objetivo contribuir para a compreensão das questões envolvidas no processo de internacionalização de uma empresa de moda por meio de diferenciação de marca, ao investigar o caso da brasileira Vulcabrás/Azaléia, uma das empresas líderes na indústria calçadista nacional. A relevância do estudo decorre da menor atenção dada na literatura especializada ao uso dessa estratégia de internacionalização por empresas da indústria de calçados. Pretendeu-se entender os motivos e estratégias que levaram à internacionalização e associar esses motivos e estratégias a literatura de administração.

Tal objetivo foi desdobrado em seis perguntas de pesquisa, contemplando os seguintes aspectos: natureza do processo de internacionalização da empresa; seleção de mercados e de modos de entrada; estratégia de diferenciação; evolução da estratégia da empresa e resultados obtidos.

O referencial teórico abordou os aspectos da literatura de administração de internacionalização de empresas utilizando as principais correntes de pensamento utilizadas: econômicas e comportamentais e as principais críticas associadas a estas correntes de pensamento. Depois analisou-se os diferentes modos de entrada no exterior escolhidos pela empresa e ao final apresentou-se um painel sobre a internacionalização das empresas brasileiras.

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso. Este método se mostra adequado à natureza e à complexidade do problema em questão, permitindo a identificação das motivações, estratégias e eventos que caracterizaram o processo de internacionalização da empresa observada. Além disso, foi possível fazer um estudo longitudinal focado no processo de internacionalização.

Realizou-se uma descrição detalhada do caso selecionado – Vulcabrás/Azaléia – abordando-se a evolução da empresa e seu processo de internacionalização por meio de dados secundários colhidos de diversas fontes. Em seguida realizou-se a análise do caso, abordando os temas contidos nas questões de pesquisa previamente indicadas.

5.2.

Considerações finais

O método de estudo de caso não permite chegar a generalizações empíricas. Assim sendo, as observações realizadas neste trabalho não podem ser generalizadas para outras empresas. Mesmo assim, a observação do caso da Azaléia pode proporcionar algumas considerações interessantes que podem ser úteis a outras empresas do setor calçadista.

Escolha de Estratégias Divergentes

O aspecto que mais chama a atenção, no caso da Azaléia, é o fato de esta empresa ter adotado estratégias divergentes da maioria de suas congêneres, embora não fossem divergentes das seguidas pela Grendene, outra concorrente no mercado, que atua na produção de calçados de plástico, ou pela Alpargatas, que dispõe de um produto peculiar. No entanto, essas duas empresas não fabricam tipicamente calçados de couro.

A singularidade da estratégia da Azaléia é mais bem percebida quando analisada no segmento de calçados femininos de couro. Isto porque praticamente todas as concorrentes brasileiras optaram pela via da exportação, atraídas pelas oportunidades no mercado internacional e pelos incentivos governamentais, que tornavam a atividade exportadora extremamente rentável nas décadas de 1960 e 1970.

Enquanto elas o faziam, a Azaléia optou pelo mercado doméstico, desenvolvendo uma posição sólida e obtendo economias de escala. Embora exportasse em atendimento a pedidos espontâneos do exterior, não colocava esforços nessa atividade. Somente depois de liderar o mercado de calçados femininos no Brasil é que a empresa se lançou à exportação, como forma de ampliar mercados, na década de 1990.

E é exatamente a partir dos anos 1990 que a concorrência de produtos asiáticos se faz sentir, fazendo com que muitas concorrentes, fortemente envolvidas com a exportação, começassem a prestar atenção no mercado doméstico.

Pode-se observar, portanto, que a Azaléia se manteve sempre na contra-mão das tendências da indústria no Brasil. Decisão correta? Aparentemente sim, o que não significa que se aplicaria a outras empresas do setor, já que a Azaléia era peculiar em outros aspectos, em particular sua escolha por desenvolver marca, design e tecnologia próprias.

Observe-se que, em outros aspectos, a empresa era similar a suas congêneres no setor: forte ênfase em fabricação e elevado nível de verticalização.

Esses dois aspectos faziam com que a Azaléia também divergisse de seus principais concorrentes no mercado mundial, como Nike, já que a tendência, particularmente na fabricação de calçados esportivos, era no sentido de terceirização da produção.

Diferenciação como Estratégia Divergente das Empresas Calçadistas Brasileiras

O setor de calçados apresenta uma oferta de produtos heterogênea, pois seus produtos podem se diferenciar pelo uso (calçados esportivos, casuais etc.), pelos insumos utilizados (couro, plástico etc.) por qualidade, por design e por marca, entre muitos aspectos. Assim sendo, a competição neste mercado não se dá somente pelo preço dos produtos, pois existem outros aspectos muito importantes relacionados ao consumo de calçados como moda, estilo, diferença de material, finalidade de consumo.

Apesar disto, as empresas do setor calçadista, no Brasil, têm optado por concorrer à base de preço, possivelmente porque era este o diferencial dos fabricantes brasileiras nas décadas de 1960 e 1970. No entanto, à medida que as empresas asiáticas, que dispõem de custos mais baixos, passaram a competir à base de preço, tornou-se difícil manter essa estratégia. Assim sendo, o novo ambiente competitivo imposto pela concorrência dos produtores asiáticos exigiu o desenvolvimento de estratégias tecnológicas e de marketing que permitissem ampliar o leque de diferenciação dos produtos comercializados.

O principal movimento observado, em resposta à forte concorrência dos produtos chineses, refere-se às decisões locacionais das empresas, que buscaram nas unidades produtivas do Nordeste minimizar os custos de produção. Além disso, algumas empresas passaram a comprar produtos chineses da cadeia calçadista de produção. A Azaléia utilizou esses meios para baratear os custos de produção, aliado aos incentivos fiscais dos governos locais, mas não se limitou a eles, desenvolvendo estratégias tecnológicas e de marketing para construir diferenciação.

Claramente, a opção pela diferenciação é a mais adequada na situação vivida pela indústria calçadista, em que os produtores brasileiros enfrentam concorrência acirrada dos asiáticos e uma moeda supervalorizada. Para melhor enfrentar essa situação, a Azaléia montou uma estratégia de diferenciação, baseada em desenvolvimento de suas marcas, o que lhe permite ter uma marca valorizada, lhe permita evitar a competição direta com os produtos asiáticos.

A Vulcabrás, controladora da Azaléia, aparentemente manteve essa filosofia após a aquisição, até mesmo por ser ela consistente com a visão de sua direção.

5.3. Oportunidades para futuras pesquisas

O presente estudo pode ser ampliado e aprofundado. No futuro, outros campos de pesquisa podem ser explorados.

A estratégia de internacionalização com valorização da marca própria tende a ser adequada a um cenário econômico globalizado com forte presença de produtos asiáticos no mercado internacional. Seria interessante estudar outras empresas do setor com estratégias de diferenciação, particularmente o caso da Grendene.

Há ainda a possibilidade de se retomar o estudo da trajetória internacional da Vulcabrás/Azaléia para avaliar os impactos futuros das decisões tomadas.

Há ainda uma carência de estudos sobre empresas espanholas e italianas, dado que essas empresas são exímias na adoção de estratégias de diferenciação. Também estudos sobre as estratégias das empresas chinesas podem ser bastante úteis para auxiliar o entendimento do processo competitivo do setor.