

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Mariana Bianchini Galuk**

**CICLO DE VIDA DO CLUSTER E OS RECURSOS PARA A**  
**INTERNACIONALIZAÇÃO**  
Um estudo no setor coureiro-calçadista no Brasil e na Itália

**Porto Alegre**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Mariana Bianchini Galuk**

**CICLO DE VIDA DO CLUSTER E OS RECURSOS PARA A**  
**INTERNACIONALIZAÇÃO**

Um estudo no setor coureiro-calçadista no Brasil e na Itália

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aurora Carneiro Zen.**

**Porto Alegre**

**2017**

## CIP - Catalogação na Publicação

Galuk, Mariana Bianchini

Ciclo de Vida do Cluster e os Recursos para a Internacionalização: Um estudo no setor coureiro-calçadista no Brasil e na Itália / Mariana Bianchini Galuk. -- 2017.

230 f.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Ciclo de Vida do Cluster. 2. Recursos do Cluster. 3. Clusters e Internacionalização. I. Zen, Aurora Carneiro, orient. II. Título.

**Mariana Bianchini Galuk**

**CICLO DE VIDA DO CLUSTER E OS RECURSOS PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

Um estudo no setor coureiro-calçadista no Brasil e na Itália

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mariana Baldi – PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Douglas Wegner – PPGA/Unisinos

---

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Aurora Carneiro Zen – PPGA/UFRGS

## DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais, que nunca pouparam esforços pela minha formação pessoal e acadêmica. Eu amo vocês!

A jornada não foi fácil, mas eu sempre contei com a melhor companhia ao longo desta caminhada, meu bom Deus. Obrigada Deus, sem tua graça eu não conseguiria! Obrigada pelas pessoas colocadas no meu caminho ao longo deste período. Agradeço aos colegas e amigos do PPGA/UFRGS, em especial meu mano Bruno, que sempre me apoiou e alegrou (desde a graduação), mesmo nos momentos mais críticos. Tua amizade é um grande presente! Agradeço muito a Natalia Winckler, que entre a tese e seu filho pequeno teve tempo para me ajudar com o NVivo e contribuir com minha dissertação. Obrigada Ana Klein, você foi essencial para o sucesso da minha coleta no Vale dos Sinos! Deixo um agradecimento especial para Professora Cristiana Boari (UNIBO), obrigada pela acolhida em Bologna e o suporte para a realização da pesquisa em Fermo e Macerata. Por fim, agradeço ao CNPQ, pela bolsa de estudos que me permitiu realizar este período de estudo com melhor qualidade e dedicação.

Agradeço aos amigos do Zenit UFRGS, que tornaram esse período acadêmico mais alegre e rico. Agradeço aos amigos e irmãos de fé da Paróquia Nossa Senhora do Trabalho. Obrigada pelo apoio, as palavras amigas e as orações. Agradeço a todos os outros amigos da vida, pela torcida, pelo apoio e a disponibilidade.

Um obrigada especial para a minha orientadora, Prof. Aurora Zen, que me propiciou diversas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento acadêmico, profissional e para a vida com o que apelidamos de orientação holística.

Agradeço ao meu amor, que entrou na minha vida neste período e mesmo comigo enlouquecida com as atividades do mestrado, a dissertação e outros compromissos, seguiu ao meu lado. Obrigada pela paciência, pela ajuda e pelo carinho. Como teria sido mais difícil sem ti!

Por fim, mas não menos importante, agradeço imensamente a minha família, que foi extremamente compreensiva comigo, me apoiou e motivou durante este período. Obrigada Manu e Tiago, pela acolhida naquele que eu considero meu segundo lar. Obrigada pai pelo suporte, principalmente para que eu conseguisse fazer as entrevistas, mesmo que isso implicasse em viajar comigo até as cidades mais distantes do Vale dos Sinos. Obrigada mano, por ser sempre tão amoroso, paciente e disposto a me ouvir e me acompanhar mesmo quando eu te coloco em roubadas. Obrigada mãe, pelo apoio incondicional. Amo muito vocês e sou grata a Deus por vocês serem a minha família!

*“Tudo posso naquele que me fortalece”*

(Carta aos Filipenses, 4:13).

## RESUMO

Essa dissertação tem como objetivo analisar como ocorre o desenvolvimento de recursos do cluster para a internacionalização em diferentes estágios do ciclo de vida do cluster. Sendo assim, buscou-se compreender a dinâmica envolvida entre o estágio do ciclo de vida do cluster e os recursos para a internacionalização. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso, realizado em dois clusters da indústria calçadista já consolidados. O cluster de Fermo e Macerata (Itália), que é uma aglomeração calçadista estabelecida no pós-guerra através de políticas italianas de desenvolvimento regional; e o cluster do Vale dos Sinos (Brasil), que se estabeleceu após a chegada dos imigrantes alemães na região, contudo, apenas adquiriu níveis mundiais de qualidade produtiva quando se tornou terceirizado dos EUA. O primeiro se encontra em estágio de adaptação e o último se encontra atualmente em estágio de declínio. Inicialmente, buscou-se a descrição do contexto mundial da indústria calçadista, bem como sua trajetória história. Posteriormente, realizou-se a análise, que levantou dados da trajetória dos clusters e da localidade, desde a emergência dos clusters até o momento atual. Em seguida, os casos foram analisados a partir das dimensões de análise: trajetória de internacionalização do cluster; ciclo de vida do cluster; e recursos para internacionalização em diferentes dos estágios. Por fim, compreendeu-se que o contexto da indústria interfere diretamente no Ciclo de Vida do Cluster nos casos investigados e que os atores institucionais possuem relevante papel na articulação e renovação dos recursos da aglomeração, bem como em seu direcionamento estratégico internacional. Assim, a *Resource-Based View* (RBV) contribui para o entendimento da trajetória e do atual estágio do Ciclo de Vida do Cluster, contudo, não há como definir um modelo único para o entendimento da trajetória uma vez que cada cluster é único. Constatou-se que há relação entre os recursos do cluster e o estágio do ciclo de vida no qual o cluster se encontra. Contudo, percebeu-se que ao observar o cluster sob a ótica da RBV, a governança dos atores assume um papel crítico na articulação e renovação dos recursos competitivos coletivos, abrindo a perspectiva do cluster para novas oportunidades em um contexto global cuja localidade mantém sua relevância. Evidenciou-se que, apesar de ambos os clusters possuírem alto percentual de firmas internacionalizadas, não há internacionalização em nível de cluster. Abrir-se para a uma estratégia de internacionalização em nível de cluster poderá abrir novas possibilidades para as empresas e para a competitividade da região a qual o cluster está inserido.

**Palavras-chave:** Ciclo de Vida do Cluster; Recursos do Cluster; Clusters e Internacionalização.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyse the development of cluster resources for internationalization at different stages of cluster life cycle. Therefore, it was sought to understand the dynamics involved between the stage of the cluster life cycle and its resources for internationalization. For this, a qualitative research using the case study method was carried out in two already consolidated clusters of the footwear industry. The cluster of Fermo and Macerata (Italy), is a footwear cluster established in the post-war period through Italian regional development policies; and the Sinos Valley cluster (Brazil), which was established after the arrival of German immigrants in the region and yet only acquired world levels of productive quality when it became outsourced in the USA. The first cluster is already in the transformation stage and the latter is currently in a declining stage. Initially, it was sought to describe the global context of the footwear industry as well as its historic trajectory. Subsequently, the analysis was performed, which collected data on the trajectory of clusters and its locality, from the cluster emergence until the present moment. Then, the cases were analysed from the three dimensions of analysis: cluster internationalization trajectory; cluster life cycle; and resources for internationalization in different stages. Finally, it was understood that the cluster life cycle is directly affected by the industry context in the investigated cases and that institutional actors have a relevant role in the articulation and renewal of agglomeration resources, as well as in their international strategic directions. Thereby, the Resource-Based View contributes to the understanding of the trajectory and the current stage of Cluster Life Cycle, however, there is no way to define a single model for the understanding of the trajectory since each cluster is unique. It was verified that there is a relation between the resources of the cluster and the stage in which the cluster is in its life cycle. Nevertheless, it was observed that when looking at the cluster from a Resource-Based View perspective, cluster management plays a critical role in articulating and renewing collective competitive resources, opening to the cluster perspective new opportunities in a global context whose locality maintains its relevance. It became clear that, although both clusters have a very high percentage of internationalized companies, there is no internationalization at the cluster level. Opening to an internationalization strategy at the cluster level may create new possibilities for companies and for the region to which the cluster is inserted.

**Keywords:** Cluster Life Cycle; Cluster Resources; Cluster and Internationalization.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Diferentes abordagens do Cluster .....	26
Quadro 2 - Recursos do Cluster.....	38
Figura 1 - Ciclo de vida do Cluster.....	51
Quadro 3 – Características dos estágios de Ciclo de Vida do Cluster.....	52
Quadro 4 - Dimensões de Análise do Trabalho.....	64
Quadro 5 - Relação dos atores entrevistados e cargos na Itália.....	70
Quadro 6 - Relação dos atores entrevistados e cargos no Brasil.....	71
Figura 2 – Cadeia da Indústria de Calçados .....	74
Gráfico 1 - Preço médio dos principais países exportadores mundiais em US\$ (2014) .....	80
Gráfico 2 - Ranking de Competitividade Internacional de Calçados .....	81
Gráfico 3 - Exportação por estado brasileiro em valor % (2015).....	88
Gráfico 4 - Produção em Pares de Calçados no Brasil por material (2015).....	90
Quadro 7 - Iniciativas de Fomento à Indústria Calçadista Brasileira e ao Cluster.....	99
Figura 3 – Melissa Concept-store Londres, vista da fachada e entrada .....	111
Figura 4 - Timeline de internacionalização do cluster do Vale dos Sinos .....	113
Figura 5 - Ciclo de Vida do Cluster do Vale dos Sinos.....	135
Gráfico 5 - Exportações por região italiana em valor % (2015).....	144
Quadro 8 - Iniciativas de Fomento Italianas.....	157
Figura 6 – Loja online Geox.....	165
Figura 7 - Timeline de internacionalização Fermo e Macerata.....	171
Figura 8 - Ciclo de Vida do Cluster de Fermo e Macerata.....	190
Quadro 9 - Análise das sete categorias de recursos dos casos investigados.....	194

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais países produtores de calçados em pares (2014).....	78
Tabela 2 - Principais países consumidores de calçados em pares (2014) .....	79
Tabela 3 - Principais países exportadores de calçados em pares (2014).....	79
Tabela 4 - Principais países exportadores de calçados em dólares (2014).....	80
Tabela 5 - Empresas e empregos por região brasileira (2015) .....	89
Tabela 6 - Produção brasileira de calçados por região milhões de pares (2015).....	90
Tabela 7 - Instituições atuantes no Setor Calçadista Brasileiro.....	97
Tabela 8 - Recursos do cluster percebidos pelas empresas (Vale dos Sinos).....	130
Tabela 9 - Highlights Indústria Calçadista Italiana (2015).....	143
Tabela 10 - Empresas e empregados por região italiana (2015).....	144
Tabela 11 - Principais destinos e origens italianos de calçados 2015 (mi de euros).....	145
Tabela 12 - Exportações de calçados por valor, Região de Marche – 2013 e 2014.....	148
Tabela 13 - Instituições atuantes no Setor Calçadista Italiano .....	155
Tabela 14 - Recursos do cluster percebidos pelas empresas (Fermo e Macerata) .....	184

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1.	OBJETIVOS .....	17
1.2.	JUSTIFICATIVA .....	18
1.3.	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	21
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
2.1.	CLUSTERS .....	22
2.2.	RECURSOS DO CLUSTER .....	31
<b>2.2.1.</b>	<b>Ciclo de Vida do Cluster</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.1.1.</b>	<b>Análise e definição dos estágios do Ciclo de Vida do Cluster</b> .....	<b>44</b>
2.3.	CLUSTERS E INTERNACIONALIZAÇÃO .....	54
<b>3.</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>62</b>
3.1.	TIPO DE PESQUISA .....	62
3.2.	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO .....	63
3.4.	SELEÇÃO DOS CASOS .....	66
3.5.	COLETA DE DADOS .....	67
<b>3.5.1.</b>	<b>Pesquisa Documental</b> .....	<b>67</b>
<b>3.5.2.</b>	<b>Etapa Exploratória do Estudo</b> .....	<b>68</b>
<b>3.5.3.</b>	<b>Entrevistas semiestruturadas</b> .....	<b>68</b>
<b>3.5.3.1.</b>	<b>Coleta na Itália</b> .....	<b>69</b>
<b>3.5.3.2.</b>	<b>Coleta no Brasil</b> .....	<b>70</b>
3.6.	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	71
<b>4.</b>	<b>O CALÇADO NO MUNDO</b> .....	<b>73</b>
<b>5.</b>	<b>CASO BRASILEIRO: CLUSTER DO VALE DOS SINOS</b> .....	<b>84</b>
5.1.	TRAJETÓRIA HISTÓRICA E CONTEXTO .....	84
5.2.	ATORES DO CLUSTER .....	92
5.3.	TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	101
5.4.	RECURSOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	114
<b>5.4.1.</b>	<b>Recursos Financeiros</b> .....	<b>114</b>
<b>5.4.2.</b>	<b>Recursos Físicos/Operacionais</b> .....	<b>115</b>
<b>5.4.3.</b>	<b>Recursos Humanos</b> .....	<b>117</b>

<b>5.4.4.</b>	<b>Recursos Mercadológicos.....</b>	<b>120</b>
<b>5.4.5.</b>	<b>Gestão Interna .....</b>	<b>122</b>
<b>5.4.6.</b>	<b>Recursos Tecnológicos .....</b>	<b>125</b>
<b>5.4.7.</b>	<b>Relações Externas.....</b>	<b>127</b>
<b>6.</b>	<b>CASO ITALIANO: CLUSTER DE FERMO E MACERATA.....</b>	<b>137</b>
<b>6.1.</b>	<b>TRAJETÓRIA HISTÓRICA E CONTEXTO .....</b>	<b>137</b>
<b>6.2.</b>	<b>ATORES DO CLUSTER.....</b>	<b>151</b>
<b>6.3.</b>	<b>TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>159</b>
<b>6.4.</b>	<b>RECURSOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>172</b>
<b>6.4.1.</b>	<b>Recursos Financeiros .....</b>	<b>172</b>
<b>6.4.2.</b>	<b>Recursos Físicos/Operacionais.....</b>	<b>173</b>
<b>6.4.3.</b>	<b>Recursos Tecnológicos.....</b>	<b>175</b>
<b>6.4.4.</b>	<b>Recursos Humanos.....</b>	<b>176</b>
<b>6.4.5.</b>	<b>Recursos Mercadológicos.....</b>	<b>178</b>
<b>6.4.6.</b>	<b>Gestão Interna.....</b>	<b>180</b>
<b>6.4.7.</b>	<b>Relações Externas .....</b>	<b>182</b>
<b>7.</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DOS RECURSOS DOS CLUSTERS.....</b>	<b>192</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>200</b>
<b>8.1.</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....</b>	<b>207</b>
<b>8.2.</b>	<b>LIMITAÇÕES E NOVAS QUESTÕES E PESQUISAS .....</b>	<b>210</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>211</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO INSTITUIÇÕES DO CLUSTER .....</b>	<b>225</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO EMPRESAS DO CLUSTER .....</b>	<b>226</b>
	<b>APÊNDICE C – SCRIPT PER LE ISTITUZIONI DEL CLUSTER .....</b>	<b>227</b>
	<b>APÊNDICE D – SCRIPT PER LE AZIENDE DEL CLUSTER .....</b>	<b>228</b>
	<b>APÊNDICE E – LISTA DE FONTES PARA PESQUISA DOCUMENTAL.....</b>	<b>229</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A economia mundial passa por profundas transformações desde a década de 1970, que culminaram no contexto que se vivencia atualmente, da economia baseada no conhecimento. No mundo contemporâneo, a criação de valor está baseada ao conteúdo imaterial do produto, isto é, toda a base de conhecimento por trás dele, um fator produtivo crítico para o desenvolvimento econômico tanto global como local (CAPPIELLO; GALBIATI; IAPADRE, 2016). Além disso, aumentaram as pressões competitivas no comércio internacional, dentre outros fatores, as tecnologias da informação e comunicação (TICs) facilitaram as transações comerciais entre países (COSTA, 2009).

A globalização ampliou o escopo de atuação das firmas, possibilitando oportunidades além-fronteiras, direcionando suas decisões estratégicas para a perspectiva da competição em nível internacional. Neste sentido, a concorrência no âmbito global tornou a internacionalização um importante desafio estratégico assumido por organizações dos mais diversos setores econômicos. Assim sendo, tornou-se objeto de interesse de pesquisadores nas últimas décadas.

Inicialmente, os estudos de internacionalização analisavam a relação entre internacionalização e a estratégia da firma. Com a evolução do campo, também a perspectiva das relações interorganizacionais e de clusters se tornou foco de estudo, resgatando-se o trabalho de Alfred Marshall. Uma vez que o cluster é modo de organização que possibilita oportunidades aos seus membros, que não seriam desenvolvidas isoladamente (PORTER, 1990), também se mostrou valioso na competitividade em novos mercados, de modo que as firmas em clusters podem se inserir de forma mais competitiva.

A globalização, entretanto, não modificou apenas a realidade das firmas, ampliando o seu escopo de atuação além-fronteiras, mas também a realidade de regiões e localidades. A *'glocalization'* (ROBERTSON, 1992) levou regiões para um contexto global (ENRIGHT, 2002; INSLANKINA, 2015). As regiões passam a ter seu papel de destaque em um mundo quase sem fronteiras quando o enfoque é a internet. Toda esta complexidade também requer que as firmas desenvolvam parcerias, que encontrem parceiros e firmem alianças.

Assim, emerge a figura do cluster e seu potencial competitivo não somente em nível local, mas também global. Fortalecendo a importância do enfoque sobre clusters e internacionalização está o aumento do interesse neste tópico, principalmente em políticas de inovação e agendas de desenvolvimento regional, como o caso da Europa, que tem voltado o seu olhar para a perspectiva da internacionalização de clusters (INSLANKINA, 2015) como uma forma de gerar crescimento

econômico. Destacam-se ações como a *European Cluster Collaboration Platform* (<http://www.clustercollaboration.eu/>). Trata-se de uma iniciativa de interação entre clusters e regiões para novas oportunidades de negócios e o desenvolvimento de inovações. Na mesma linha, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), em um relatório de 2007, afirma que a efetividade de estratégias regionais depende da habilidade do cluster de se inserir em cadeias globais de valor. Com isso, uma vez que destaca-se o papel de regiões na competição em âmbito global, a competitividade internacional também pode estar relacionada ao conceito de cluster (ISLANKINA, 2015).

A internacionalização de clusters é, conforme Inslankina (2015), o estabelecimento de conexões entre clusters ao redor do mundo em termos industriais, transacionais e financeiros, assim como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), educação e cooperação institucional, aumentando a competitividade e as potencialidades dos membros do cluster e das suas localidades. Com isso, a internacionalização se mostra uma etapa crítica no ciclo de vida de um cluster, pois demanda diversos ajustes e, inclusive, a recriação de processos, habilidades e recursos para que as competências necessárias para atuar no mercado externo sejam alcançadas (BELUSSI; SEDITA, 2009). Por isso, este trabalho utilizará a *Resource Based View* (RBV) para compreender os recursos envolvidos na dinâmica do cluster em seu ciclo de vida e que podem ser recursos-chave para a estratégia internacional.

A *Resource-Based View* (WERNEFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993) surge com a perspectiva de observar a competitividade das firmas através do recursos e capacidades que possuem. Esta teoria que inicialmente surgiu para explicar os recursos da firma, foi expandida mais recentemente e passou a buscar compreender os recursos do cluster (HÉRVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007; ZEN, 2010; ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2011), utilizando-o como unidade de análise. Assim, entende-se que ao mesmo tempo que a firma possui um conjunto de recursos estratégicos, o cluster também possui recursos estratégicos resultantes das conexões entre firmas e firmas e instituições do cluster (HÉRVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007). Estes recursos são denominados *shared resources* (MOLINA-MORALES, 2001) e para serem considerados como tal, necessitam ser valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir. Deste modo, os recursos podem ser de natureza tangível e intangível, sendo os recursos tangíveis ativos físicos, como instalações, equipamentos e matéria-prima. Os intangíveis, por outro lado, envolvem reputação, conhecimento e cultura organizacional (FENSTERSEIFER, 2009).

A importância desta perspectiva está no fato de que a concorrência necessita ser pensada além do nível explícito de produtos e mercados, mas sim do nível implícito e complexo dos recursos estratégicos. Estes são geralmente intangíveis, e necessários estrategicamente pois não são nem facilmente identificáveis, nem rapidamente desenvolvidos pelos concorrentes (FENSTERSEIFER, 2009). Do mesmo modo que a firma desenvolve recursos e estes necessitam se renovar (GRANT, 1991), o cluster também necessita constantemente desenvolver e criar novos recursos estratégicos, havendo, então, uma trajetória em seu desenvolvimento e impactando em sua competitividade.

O desenvolvimento do cluster, de acordo com a perspectiva do ciclo de vida, está relacionado com sua trajetória e mudanças em termos de heterogeneidade e tamanho ao longo do tempo (SANTNER, 2014). Diferentes estágios do ciclo de vida do cluster são identificados, Menzel e Fornahl (2010), por exemplo, distinguiram os estágios como emergência, crescimento, sustentação e declínio. Os estágios que o cluster pode passar ao longo do tempo foram caracterizados pelos autores como adaptação, renovação e transformação. As mudanças ao longo dos estágios do cluster, por sua vez, são iniciadas através de fatores como intervenções políticas, mudanças mercadológicas, tendências, estratégias das firmas, relações institucionais e relações externas (SANTNER, 2014).

Sabe-se que as firmas e também os clusters possuem uma trajetória dependente, resultante de experiências e aprendizagem (GIULIANI, 2005). Com isso, dentre as possibilidades de fortalecimento que o cluster agrega para as firmas, as maiores contribuições para sua competitividade estão no estágio mais inicial das mesmas, quando ainda não são bastante desenvolvidas e consolidadas. Assim, apesar da relevância do cluster para as firmas, sua influência na competitividade das mesmas varia assimetricamente (HERVÁS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2016).

O cluster possui maior capacidade de resiliência e de resposta ao meio externo em sua fase de crescimento, pois é quando apresenta maior heterogeneidade de atores e de conhecimento (ELOLA; VALDALISO; LÓPEZ; ARANGUREN 2012), neste sentido, um cluster maduro, com menor heterogeneidade poderia possuir menores condições de resposta ao mercado e também resultados inferiores em termos de inovação. Este aspecto é intrigante, principalmente quando se utiliza a perspectiva de competição em âmbito global.

Isto porque a globalização e os novos paradigmas tecnológicos estão alterando o cenário econômico mundial. Poucos anos atrás sequer se cogitava que ligações telefônicas poderiam ser substituídas por aplicativos como Whatsapp, Facetime e Skype; que a TV a cabo sofreria ameaça

de ser substituída pelo Netflix; que o delivery de comida poderia ser centralizado em aplicativos como o iFood; que as consultas sobre reputação de empresas e reclamações migrariam do Procon para o Reclame Aqui; que haveria entregas de mercadorias via drones pela Amazon; e que o comércio eletrônico mundial cresceria tanto à ponto de desafiar o varejo tradicional. Não é recente o surgimento de grandes redes de e-commerce de moda de luxo, como o Net-a-Porter, que foi criado nos anos 2000, assim como outras marcas como Moda Operandi, M.GEMI (e-commerce voltado ao mercado americano, que vende apenas calçados feitos por artesãos italianos) e Farfetch, um dos grandes unicórnios mundiais, dado seu desempenho e crescimento. Em 2015, mais de 12% dos consumidores do mundo compraram roupas e calçados online e na China, o percentual foi de 20% (COUROMODA, 2016e). Estima-se que em 2016 as vendas via e-commerce tenham sido de USD 1,915 trilhões e acredita-se que em 2020, o e-commerce irá responder por USD 4 trilhões do varejo mundial (E-MARKETER, 2016). Com isso, novos players online estão surgindo, como a Noon, um novo portal de e-commerce de luxo, projetado por iniciativa de empresários da Arábia Saudita, e que deve entrar em operação ainda em 2017 (COUROMODA, 2017a). Tudo isto são transformações que impactam as estratégias das empresas, assim como a forma que devem lidar com o contexto internacional e os canais de acesso aos mercados e aos clientes finais, que está com o acesso facilitado mais do que nunca, dada a evolução tecnológica. Mas apesar da globalização alinhar diversos aspectos no mundo e o inglês ter se tornado a principal língua para se comunicar globalmente, o mundo não é plano. Assim, a localidade segue tendo sua importância estratégica mesmo em uma realidade em que apesar de as fronteiras serem reduzidas, ainda existem.

Portanto, o cluster possui recursos, que necessitam ser criados e renovados ao longo do tempo. Além, disso, o cluster possui uma trajetória de desenvolvimento ao longo do tempo, denominada Ciclo de Vida do Cluster, existindo então, uma dinâmica que envolve estágio e recursos. Estas características em termos de recursos e o estágio de ciclo de vida em que o cluster está irão refletir na competitividade internacional das firmas inseridas no cluster. Para analisar esta problemática de modo mais rico, optou-se por uma pesquisa *cross-country*.

Dado que países apresentam complexidades e características próprias, Ghemawat (2001) afirma que as diferenças podem ser analisadas por uma perspectiva *cross-country*, mais do que no ponto de vista de um determinado país e seu contexto, trazendo possibilidades de análise mais ricas. Neste sentido, optou-se por uma pesquisa que verifique a internacionalização de clusters sob a ótica de dois contextos distintos, Brasil e Itália dentro de uma mesma indústria, a indústria calçadista.

No Brasil, o protecionismo e as barreiras mercadológicas impostas, juntamente com o tamanho do mercado local, resultaram em estratégias direcionadas ao mercado interno. Contudo,



principalmente com a abertura comercial do país, o ritmo acelerado das transformações e a flexibilização de fronteiras trouxe maiores exigências para as empresas locais em termos de tecnologia, inovação e qualidade, requerendo novas estratégias em resposta aos concorrentes internacionais (LOPES; SUSIN, 2005). Com base nisso, as empresas necessitaram se adaptar a um novo padrão competitivo internacional.

No caso do setor calçadista brasileiro, a inserção no exterior foi bem-sucedido até meados dos anos 1990. A partir daí, passou por adversidades, uma delas foi a crescente entrada de produtos estrangeiros, principalmente asiáticos, que trouxe consigo uma disputa por preços no mercado doméstico e no exterior. Além disso, a política macroeconômica implementada pelo governo brasileiro através do Plano Real em 1994, com juros elevados e câmbio apreciado, também dificultou a competitividade dos fabricantes locais. Assim, a sobrevivência de muitos produtores calçadistas requereu a capacidade de adaptação frente aos desafios e estratégias de diferenciação foram adotadas. Na Itália, a internacionalização é uma prática já antiga, visto que, diferentemente do Brasil, o mercado interno não consegue suprir as necessidades das empresas. Com a entrada do Euro como moeda nacional, a produção e o preço dos calçados passou a ser um desafio, pois se tratam de calçados artesanais. Além disso, a entrada de *players* como o Brasil e posteriormente a China na produção de calçados de baixo valor agregado forçou o calçado italiano a focar em sua tradição produtiva de calçados de luxo.

Neste contexto, argumenta-se que há recursos do cluster que influenciam na competitividade internacional das firmas (ZEN; FENSTERSEIFER; PREVOT, 2011) e que estes recursos podem estar relacionados com o estágio ao qual o cluster se encontra no ciclo de vida. Assim, coloca-se a seguinte questão: como os recursos do cluster em seu estágio atual de ciclo de vida influenciam a internacionalização das firmas nele inseridas?

## 1.1. OBJETIVOS

Esta dissertação tem como objetivo analisar que recursos cada cluster possui em seu atual estágio do ciclo de vida e como estes influenciam a internacionalização das firmas do cluster.

São objetivos específicos:

- Identificar os recursos dos clusters;
- Caracterizar os recursos do cluster utilizados para a internacionalização;
- Analisar os recursos do cluster para a internacionalização das empresas;
- Identificar o estágio atual do ciclo de vida dos clusters estudados.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Os tópicos cluster e internacionalização de firmas são amplamente investigados, com isso, consideráveis evoluções sobre esta relação, principalmente em termos de competitividade foram alcançados. Desde a década de 1980, abordagens que consideram clusters e regiões como entidades sócio-relacionadas foram desenvolvidos. Mais recentemente, vem crescendo a quantidade de estudos que relacionam clusters e abordagens relacionadas ao conhecimento, destacando a importância de redes sociais, interação entre firmas, difusão do conhecimento e a geração de inovações para o crescimento do cluster e da região em que está baseado (CRUZ; TEIXEIRA, 2010). Entretanto, ainda há lacunas a serem preenchidas na literatura, no sentido de que estudos considerando a internacionalização de clusters ainda são incipientes e pouco explorados (LOPES, 2014). Dado que o cluster não é um mero agente coletivo (MOROSINI, 2004; ISLANKINA, 2015), mas sim um novo agente econômico, resultante da sinergia entre empresas e instituições presentes em seu âmbito (BECCATINI, 1991) que necessita gerenciar suas próprias estratégias e processos de geração de conhecimento (FERASSO; VARGAS; GREINER, 2010), o estudo sobre a internacionalização de clusters se mostra relevante e propício, ainda mais em um contexto mundial em que as localidades podem possuir um papel econômico estratégico para países e blocos econômicos (KOWALSKI, 2014).

Na literatura sobre clusters e internacionalização há diversos trabalhos que abordam o tema a partir de dois aspectos principais: o cluster e seu apoio às firmas para acessarem o mercado global de modo mais competitivo (i.e. PORTER, 1998); e, mais recente e pouco abordado, o desenvolvimento de atividades e parcerias para inovações, marketing e P&D entre clusters em nível internacional (i.e., MARIOTTI; PISCITELLO, 2001; INSLANKINA, 2015). Neste sentido, a internacionalização de clusters abre novas oportunidades em termos de inovação e competitividade para as firmas, pois possibilita a inserção em novas formas de divisão do trabalho em escala global, assim como o acesso a novos conhecimentos e recursos que poderiam não estar presentes na localidade a qual o cluster faz parte e que não seriam acessados facilmente através da rede de contatos próprio das empresas.

Existem trabalhos que argumentam que o cluster possui um conjunto de recursos e estes recursos influenciam na internacionalização (ZEN, 2010), assim como trabalhos que analisam a internacionalização de clusters (LOPES, 2014). Porém, segundo Belussi e Hérvas-Oliver (2016), teorias como a das capacidades da firma, RBV e capacidades dinâmicas não

foram ainda aplicadas para a perspectiva da trajetória do cluster. Deste modo, a contribuição deste trabalho é justamente relacionar os recursos envolvidos na internacionalização do cluster com o ciclo de vida do cluster. Mais do que isso, esta análise se realiza no contexto de dois países diferentes.

Com base no objetivo desta dissertação, o estudo foi efetuado em dois clusters do setor calçadista, um localizado no Brasil e outro na Itália. Cabe ressaltar que o setor calçadista desempenha um papel importante para ambos. O Brasil detém o 3º lugar no ranking dos maiores produtores mundiais de calçados e é no Rio Grande do Sul que está seu maior cluster produtor, o Vale dos Sinos, em termos de receita (ABICALÇADOS, 2016). Apesar das dificuldades que têm sido enfrentadas pelo setor calçadista brasileiro no exterior, dado o aumento do dólar e a competição com países asiáticos, os calçados brasileiros são exportados para os cinco continentes, gerando mais de 353 mil empregos diretos (ABICALÇADOS, 2015). A Itália, por sua vez, ocupa a 10ª posição no ranking dos maiores produtores de calçados, e a região de Marche, apesar de já ter sido a maior produtora, é hoje o maior cluster em termos de empregos e empresas no país. A indústria italiana gera cerca de 77 mil empregos diretos com o calçado (ASSOCALZATURIFICI, 2016). Em termos de valor exportado em dólares, contudo, o Brasil ocupa a 18ª posição e a Itália, a 2ª (ABICALÇADOS 2016), perdendo apenas para a China, que apesar da baixa qualidade, é responsável por grande parcela das exportações mundiais de calçados - o que explica a primeira posição. Assim, a Itália tem demonstrado sua posição no que diz respeito à produção de calçados de alto valor agregado.

Percebe-se que cada um dos países possui seu contexto próprio e diferentes trajetórias, contudo, uma característica em comum: a necessidade de ser resiliente para responder aos novos desafios impostos pelo mercado. Estas características destacadas servem para enriquecer as possibilidades de análise nos dois contextos que estudados. A abordagem deste estudo está desenvolvida através de uma revisão da literatura acerca de clusters, RBV e internacionalização. Posteriormente, será realizada uma análise através de pesquisa qualitativa realizada nos clusters de Fermo e Macerata (Itália) e Vale dos Sinos (Brasil) para melhor compreender a relação entre o ciclo de vida do cluster e seus recursos para a internacionalização.

Ao se discutir a trajetória de clusters, seus recursos e a competitividade local em âmbito internacional, abre-se espaço para a discussão gerencial das aglomerações, com objetivos, norteadores estratégicos e ações em nível da aglomeração, através do conceito de governança do cluster, na qual organizações da aglomeração e o governo possuem papel relevante. Assim, este trabalho poderá contribuir através de possíveis indicações sobre o fomento de regiões

produtivas, podendo auxiliar no desenvolvimento e fortalecimento econômico de cluster industriais e regiões. Além do mais, a ideia de internacionalização de clusters, já tratada como um tema relevante para o desenvolvimento econômico europeu e norte-americano, também traz novas perspectivas competitivas para países em desenvolvimento, como o Brasil.

### 1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em oito capítulos, iniciados pela Introdução. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, que está dividida em três subcapítulos. O primeiro aborda a literatura sobre clusters, o segundo sobre RBV e o ciclo de vida do cluster e o terceiro aborda literatura sobre internacionalização e a internacionalização de clusters.

O terceiro capítulo aborda o método. É descrito o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, que foram entrevistas semi-estruturadas, bem como, a coleta no Brasil e na Itália e é descrito o tratamento e análise dos dados. Além disso, são apresentadas as categorias de análise do trabalho. O quarto capítulo aborda a indústria mundial de calçados, descrevendo suas características no mercado mundial, tendências, dados recentes e principais players.

O quinto capítulo descreve o caso brasileiro, realizado no cluster do Vale dos Sinos. É descrito o contexto atual do cluster, bem como estágio do ciclo de vida; os atores (instituições) envolvidos naquele contexto; a trajetória de internacionalização do cluster e; os recursos do cluster para a internacionalização. O sexto capítulo realiza a mesma abordagem do quinto, porém no caso de Fermo e Macerata. O sétimo capítulo realiza uma análise comparativa entre os casos estudados e o oitavo, diz respeito à conclusão, bem como implicações do trabalho e suas limitações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O capítulo que segue abordará clusters industriais e os recursos da firma e do cluster, através da ótica da *Resource-Based View* (RBV) e as teorias de internacionalização, bem como discutirá a internacionalização de clusters e o ciclo de vida do cluster.

### 2.1. CLUSTERS

A crise do modelo fordista na década de 1970 produziu novos modelos industriais. Por um lado, houve no Japão a adoção de modelos organizacionais que recorreram a terceirização de fases produtivas especializadas. Comprador e fornecedor, conjuntamente assumiram as características de redes de laços fortes, gerando e ampliando conhecimento em seu interior. Por outro, os distritos industriais de pequenas e médias empresas, se fortaleceram e se difundiram na Itália, caracterizados pela espontânea transmissão de conhecimentos entre as firmas. O conhecimento migrou da esfera industrial para a coletiva graças à estrutura que se formou com fortes relações horizontais entre agentes de mesmo território. Em um modelo de desenvolvimento baseado no conhecimento, a divisão do trabalho cognitivo em redes de interação e compartilhamento é propulsora de crescimento econômico (MASTRONARDI, 2016).

O fenômeno do cluster, uma forma de aglomeração geográfica capaz de trazer externalidades positivas para as empresas (STORPER, 1992; PORTER, 2000; MOLINA-MORALES, 2001; PUGAS; FERNANDES, 2014), tem sido debatido mais fortemente nas últimas décadas. A origem do termo cluster está relacionada ao trabalho pioneiro de Alfred Marshall (1920), que, através do conceito de *Distrito Industrial*, estudou aglomerações industriais de empresas em uma mesma localidade que se formam devido a disponibilidade de insumos locais, força de trabalho e troca de conhecimento. Marshall (1920) percebeu que as empresas se beneficiavam dos fatores comuns que eram divididos no contexto do distrito industrial, tais como fornecedores especializados, recursos humanos, informações e conhecimentos (KRUGMAN, 1991). Marshall defendia que haviam recursos “*in the air*” (BELL, 2005) levando ao conceito de atmosfera industrial (MOLINA-MORALES, 2001) e *spillovers* de conhecimento (GIULIANI, 2005), em que recursos intangíveis eram comuns aos membros do distrito.

Becattini (1979; 1990) definiu distrito industrial como uma entidade socioeconômica em que há a presença de uma comunidade de pessoas e de firmas em uma área determinada.

Segundo Belussi (2007), nesta unidade socioeconômica existe um capital social constituído, com uma cultura existente e que influencia diretamente no desenvolvimento do sistema como um todo. Entretanto, segundo a autora, existe uma diferença no conceito de cluster e de distrito industrial, que consiste no fato de que a aglomeração de empresas por si só não caracteriza um distrito. São condições sociais, comportamentais e históricas que influenciam diretamente as condições econômicas das empresas presentes naquele território. É percebida a presença de capital social, que está relacionado com o sistema produtivo do território, levando a uma visão comunitária da economia local.

Ao final dos anos 1980, diversas áreas do conhecimento, tais como geografia (KRUGMAN, 1991; LUNDVALL, 1992), sociologia (SAXENIAN, 1994) e estratégia (PORTER, 1990; ENRIGHT, 1995), passaram a estudar o fenômeno das aglomerações geográficas. Distintos foram os enfoques, como por exemplo, competitividade das empresas (PORTER, 1998) e econômico e social (MOROSINI, 2004). Os estudos sobre cluster possuíram seu ponto alto em termos de produção acadêmica nos anos 1990, com o renovado interesse na dimensão espacial econômica. O crescimento da produção acadêmica está relacionado com o aumento de importância percebida na dimensão local, relacionada, também, ao efeito da globalização. Os estudos sobre o tema, de uma perspectiva mais geral, abordaram conceitos similares como economias de aglomeração, distritos industriais, '*milieux*' e sistemas de produção local. A evolução do conceito possui diversas noções, dependendo de cada escola de pensamento e contexto no qual foi desenvolvida (CRUZ; TEIXEIRA, 2010). Dadas as diversas noções e enfoques, variados são os conceitos e definições dadas ao fenômeno.

A partir do final da década de 1980. Cluster tornou-se uma questão de interesse para países emergentes (GIULIANI, 2005). Destaca-se o estudo de Schmitz (1999), que enfatizou a relevância da eficiência coletiva em economias emergentes para alcançar crescimento e a competitividade. Eficiência coletiva seria a vantagem competitiva advinda de economias locais e também de ações conjuntas entre os agentes do cluster (SCHMITZ, 1999). A eficiência coletiva pode trazer ganhos de longo prazo e está relacionada com as ações coletivas, como a cooperação, por exemplo. Assim, percebe-se em clusters vantagens competitivas específicas, que são resultado da eficiência coletiva (ERBER, 2008).

Conforme mencionado anteriormente, os estudos sobre clusters, apesar de uma longa trajetória de pesquisas desde o século 19, apresentaram relevante crescimento nos anos 1990 (CRUZ; TEIXEIRA, 2010). Assim, conforme Giuliani (2005), as reflexões teóricas também passaram a considerar que não somente as instituições influenciam uma determinada localidade,

mas também a cultura local, e as trajetórias histórica e tecnológica que influenciam o desenvolvimento das regiões.

Entretanto, em meio a tantas escolas de pensamento e estudiosos envolvidos ao longo do tempo, não há uma definição única para clusters. Porém, existe uma definição que é mais difundida, de Michael Porter, que os conceitua como concentrações geográficas de firmas em indústrias que estão relacionadas e cooperam e competem entre si, gerando vantagens competitivas através da interação (PORTER, 1998). Para Menzel e Fornahl (2010) a definição de Porter (1998) apesar de genérica, engloba os principais elementos do fenômeno, sendo então, adequada para sua compreensão. Contudo, há divergências entre os autores sobre o que realmente define um cluster.

Clusters também são descritos como configurações espaciais em que os processos de aprendizagem coletiva se reforçam através das constantes e frequentes oportunidades de interação entre as firmas ao longo de ligações horizontais e verticais (CAPELLO; FAGGIAN, 2005; MASKELL, 2001; MASKELL; MALMBERG, 1999), podendo haver firmas de diferentes estágios do processo produtivo (SCHMITZ, 1995). Para alguns autores, o cluster é um agrupamento de firmas de uma mesma indústria que são próximas geograficamente (GIULIANI, 2007; BELL, 2005; HUMPHREY; SCHMITZ, 1996; KRUGMAN, 1991; BECATTINI, 1990). Esta definição considera que interações sociais e de aprendizagem e conhecimento não estão necessariamente presentes neste contexto (GIULIANI, 2005; SCHMITZ, 1995).

O enfoque econômico e social compreende o cluster através das relações e interações entre agentes econômicos de uma região geográfica específica por meio de atividades de cunho econômico, produtos, tecnologias e conhecimento, com o intuito de entregar ao mercado serviços superiores (MOROSINI, 2004). Na mesma linha, há a percepção do cluster como uma comunidade de firmas e pessoas, com uma cultura homogênea, sendo as firmas engajadas em atividades correlatas ou relacionadas (MOLINA-MORALES, 2001). Segundo Molina-Morales (2001), mais importante que as economias de aglomeração é a comunidade de pessoas que se forma, pois é através dela que relações de confiança são estabelecidas e o oportunismo pode ser reduzido.

A aglomeração geográfica de empresas também pode ter outras denominações. A partir da década de 1990, acadêmicos da América Latina passaram a estudar o conceito, no contexto brasileiro, destaca-se a vertente de autores que define as aglomerações industriais como Arranjos Produtivos Locais (APLs), cujos principais expoentes são Cassiolato e Lastres (2003). Através da análise deste fenômeno como um processo de aprendizagem e acumulação de



capacidades, APLs são caracterizados a partir da abordagem de sistemas de inovação (NELSON, 1993; LUNDEVALL, 1992), isto é, a interação de empresas em rede, com certo grau de interdependência, não sendo, entretanto, necessariamente de indústrias relacionadas.

Saxenian (1994) constatou a presença de *networks* nos sistemas industriais, que se organizam de modo horizontal entre as firmas; onde há produtores especializados engajados em relações não excludentes com outros produtores especialistas. Assim, segundo a pesquisadora, *networks* florescem nas aglomerações regionais através de interações que se repetem e que auxiliam na construção de relações de confiança mútua e que, ao mesmo tempo, intensificam a competição

Há ainda enfoques que não abordam a especialização setorial, mas sim a concentração geográfica. Enright (1996) denomina as aglomerações como cluster regional. Segundo o autor, são aglomerações que podem ser encontradas em todos os locais e envolvem todos os tipos de indústrias, pois tratam-se de aglomerações industriais. Capello (1999) aborda o *Milieu*, uma espécie de ambiente social em que pode haver o desenvolvimento de conhecimentos.

Os esforços teóricos se voltaram, conforme as pesquisas nesta área foram se desenvolvendo, para temas como *knowledge-based theories* (por exemplo, MALMBERG; MASKELL, 2002; BATHELT *et al.*, 2004); *social networks* (SAXENIAN, 1994) e desenvolvimento institucional e regional (por exemplo, PORTER, 1998). Assim, temas como processo de aprendizagem e *spillovers* de conhecimento se destacaram, pois, o processo de interação e troca de conhecimento foi percebido como crítico para a geração de inovações; e estas importantes para o crescimento e desenvolvimento regional (CRUZ; TEIXEIRA, 2010).

Outra perspectiva foi a de Sistemas de Inovação (LUNDEVALL, 1992), em que os clusters são parte de um sistema muito maior, o sistema regional de inovação. Além disso, a literatura internacional de *global networks* e *multinational theories*, também vem crescentemente percebendo o cluster dentro deste contexto mais amplo (CRUZ; TEIXEIRA, 2010), isto é, da localidade dentro de um aspecto global. Finalmente, se tem dado enfoque para abordagens evolucionárias, que tem se preocupado com a dinâmica de surgimento e desenvolvimento de um cluster, mais conhecida como a abordagem do Ciclo de Vida (por exemplo, AUDRETSCH; FELDMAN, 1996; MENZEL; FORNAHL; 2010).

Para Hervas-Oliver, Gonzalez, Caja e Sempere-Ripoll (2015), muitas foram as abordagens e disciplinas que se dedicaram a estudar os clusters e todas enfatizaram a influência da localidade na performance. Ao mesmo tempo, a literatura segue fragmentada em diferentes disciplinas e correntes teóricas e sob vários nomes, isto fez com que as visões sejam diferentes,

contudo, geralmente complementares de criação e manutenção de vantagens competitivas (FENSTERSEIFER, 2009).

Com base na exposição acima, o Quadro 1 resume algumas das abordagens sobre o tema presentes neste trabalho:

**Quadro 1 - Diferentes abordagens do Cluster**

	Autor	Denominação
Aglomeração Geográfica e Especialização Setorial	Marshall, 1920	<b>Distrito Industrial</b>
	Becattini, 1979;1990	<b>Distrito Industrial</b>
	Cassiolato et al., 2003	<b>Arranjos Produtivos Locais</b>
	Humphrey e Schmitz, 1996	<b>Cluster</b>
	Porter, 1998	<b>Cluster</b>
	Morosini, 2004	<b>Industrial Cluster</b>
Apenas Aglomeração Geográfica	Enright, 1996	<b>Cluster Regional</b>
	Capello, 1999	<b>Milieu</b>

Fonte: Adaptado de Giuliani (2005)

Percebe-se, assim, que o cluster não é apenas um aglomerado de firmas, mas também é uma entidade social, isto é, constituída por interações. As instituições, tais como associações de incentivo e instituições relacionadas a pesquisa e educação, como por exemplo, universidades, centros de pesquisa e escolas técnicas e de ofício interagem entre si e também com as firmas (MENZEL; FORNAHL, 2010). As instituições são as bases para a formação de redes de inovação e de capital humano, sendo também, as unidades básicas do cluster pois não é possível sua separação (MASKELL, 2001 MENZEL; FORNAHL, 2010). Além disso, o cluster também possui um limite externo, ou seja, as firmas e instituições relacionadas a um determinado campo de atuação e a uma cadeia de valor (MENZEL; FORNAHL, 2010). Os autores ainda afirmam que estes limites podem também balizar as variações da lógica de desenvolvimento em uma mesma localidade.

Assim, considera-se que o desempenho do cluster está enraizado em *social networks*, que vinculam as empresas aglomeradas e a performance de um cluster depende da força e da abertura destes *social networks* (EISINGERICH; BELL, TRACEY, 2010). A força da rede depende da frequência, intensidade, estabilidade das interações e níveis de confiança, entre membros do cluster, e facilitam a transferência e assimilação de conhecimento no âmbito do cluster. A abertura da rede, por sua vez, depende da diversidade de membros da rede, da vontade de aceitar novos membros e da medida em que existem vínculos com organizações fora do cluster, fornecendo aos membros acesso a novos conhecimentos e formas de operação (EISINGERICH; BELL, TRACEY, 2010).

Neste trabalho, o cluster é compreendido como um tipo de aglomeração geográfica de firmas de um mesmo setor que estão próximas fisicamente, havendo *social networks* entre empresas e instituições, bem como e a influência de instituições inseridas naquele contexto através de suas atividades.

O cluster desenvolve uma trajetória ao longo do tempo, conforme Molina-Morales (2001), ao longo de sua trajetória, são desenvolvidos recursos específicos e que irão gerar vantagens competitivas para as firmas. Em termos de competitividade, afirma-se que empresas em clusters possuem performance superior em relação aquelas que não fazem parte de uma aglomeração de empresas (MOLINA-MORALES, 2001). Além disso, as firmas são mais inovadoras, pois o cluster dá condições para que cresçam de modo que não cresceriam sozinhas (PORTER, 1990;1998). Porter (1988) argumenta que, de modo geral, os benefícios podem ser três: aumento da produtividade; aumento do ritmo da inovação e estímulo da formação de novas empresas, ampliando e fortalecendo o cluster em questão. Deste modo, fazer parte deste tipo de arranjo beneficia as empresas em termos de possibilidades produtivas de *inputs*, de acesso tanto à informação e tecnologias como a outras instituições, na coordenação entre as empresas com empresas relacionadas, e em termos de *benchmarking*, que além de fomentar a competitividade, pode auxiliar na busca por melhorias (PORTER, 1998), pois está atrelado à aquisição de conhecimento através da observação dos concorrentes e parceiros (HARRISON; KELLEY; GANT, 1996).

Destaca-se, também, vantagens em termos de escala (SCOTT, 1992); exploração do conhecimento coletivo (DOSI, 1988; MARSHALL, 1920); atração de talentos (PORTER, 1998) e *networking* (BELL, 2005). Dada a proximidade geográfica, há conexões entre companhias, por canais e relações com clientes e com agentes externos ao cluster, como governo e outras instituições, que dão suporte às atividades realizadas (PORTER, 1998). O suporte tanto de educação e pesquisa, como técnico, através de especialistas, associações e universidades, causa complementariedades, essenciais para a competitividade das firmas e do cluster (PORTER, 1998). Para Giuliani, Pietrobelli e Rabellotti (2005), a diferença de competitividade pode ser explicada através da capacidade das firmas em *upgrade* através do cluster, ou seja, a capacidade de inovar e aumentar o valor de seus produtos e processos. A aprendizagem obtida promove o processo inovativo, pois na concepção de arranjos e sistemas locais de produção, o processo de inovação é baseado no aprendizado interativo e localizado, que surge das capacitações que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia ou processo (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O cluster também gera complementariedades (PORTER, 1998), isto é, a soma das partes, dos atores, resulta em algo maior que o todo. As complementariedades podem estar relacionadas ao mercado (PORTER, 1998), pois este tipo de configuração pode auxiliar na criação de uma reputação local de determinado segmento, como por exemplo, determinadas regiões de vinhos na França e Itália. Constatou-se, ainda, que a performance positiva de alguns pode impulsionar a de outros membros e também, que a coordenação das atividades de todos pode otimizar a produtividade coletiva (MOLINA-MORALES, 2001; SCHMITZ, 1999). Com isso, outro papel dentro do cluster se mostra relevante, aquele desempenhado pela governança dos atores. Segundo Fensterseifer e Rastos (2013), a governança para se refere aos modos não-mercado de coordenação de atividades econômicas. Sendo que pode ser pública, privada ou haver híbridos das duas formas (governança público-privada).

As firmas necessitam se relacionar com os membros internos e externos ao cluster, com isso, percebe-se a existência das redes de empresas (PYKE; SENGENBERGER, 1992). As redes possibilitam o acesso a indústrias suporte próximas localmente (BELL, 2005) e é através da troca entre as firmas em termos de especialização e também subcontratação que tanto a eficiência como capacidades coletivas são desenvolvidas (MOLINA-MORALES, 2001). As redes, além de serem benéficas para as firmas em termos de diferencial competitivo, também promovem e estabelecem relações de confiança (PANICCIA, 1998; MOLINA-MORALES, 2001). As relações de confiança são fomentadas no ambiente, resultando na diminuição do oportunismo entre os membros (FOSS; KOCH, 1995). Neste sentido, apesar de a competição ser necessária, pois sem ela o cluster falhará (PORTER, 1998), as relações de confiança são fundamentais para explicar o sucesso da relação antagônica entre cooperação e competição (MOLINA-MORALES, 2001). Isto porque o comportamento de cooperação e confiança entre os agentes, bem como o compartilhamento de cultura e valores homogêneos, regulam as atividades econômicas (MOLINA-MORALES, 2001).

A relevância do cluster é destacada principalmente em termos de ganhos de competitividade para as firmas (PORTER, 2000; BESSANT, 2003), assim como ganhos de eficiência coletiva (SCHMITZ, 1999), tais como custos de transação mais baixos, compartilhamento de custos e infraestrutura (STORPER, 1997; SAXENIAN, 1994; TSAI; TSAI, 2010) e acesso a trabalhadores qualificados (LAI *et al.* 2014). Além disso, compartilham de identidade sociocultural homogênea e relações de confiança (SCHMITZ, 1995), desenvolvendo o acesso ao conhecimento tácito, que é transacionado mais facilmente (MASKELL; MALMBERG, 1999). Com isso, cria-se maior possibilidade de aprendizado e

troca de conhecimento (MASKELL, 2001; MORRISON, 2008; LAI *et al.*, 2014), gerando externalidades positivas (MEYER-STAMER, 2001).

Marshall (1920) percebeu que dentro da atmosfera do cluster, conhecimento e informações estavam disponíveis “*in the air*” para os membros. A produção de conhecimento, bem como a transferência do mesmo e de informações entre os membros é uma questão-chave para a competitividade deste tipo de aglomeração (TALLMAN *et al.*, 2004). Entretanto, muito do conhecimento comum disponível não é transmitido de forma consciente entre os membros (BELL, 2005). Não obstante, a firma possui um papel muito importante neste sentido de absorção de conhecimento, pois tudo depende da capacidade que a mesma possui em transformar conhecimento em novos *outputs*, como produtos, processos e modelos organizacionais (MAEHLER; CURADO; PEDROZO; PIRES, 2011).

O conhecimento comum do cluster é um conhecimento tácito, que dependente da trajetória da aglomeração, que apresenta uma ambiguidade causal e não é transferível entre clusters (HÉRVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007). O conhecimento é gerado através de um processo de acúmulo, tornando-se uma fonte de vantagem para o cluster como um todo (TALLMAN, *et al.*, 2004). A aprendizagem organizacional considera que as firmas possuem uma trajetória de aprendizagem ou *path dependence*, que resulta de um processo de acumulação de conhecimento ao longo do tempo pela firma (DOSI, 1997). Segundo Martin e Sunley (2006), *path dependence* diz respeito a trajetórias de mudança tecnológica, estruturas econômicas e institucionais de uma localidade. O aspecto regional também é uma variável influenciadora na trajetória das aglomerações (MENZEL; FORNAHL, 2010). Deste modo, cada localidade possui uma *path dependence* característica (MARTIN; SUNLEY, 2006), demonstrando que as regiões possuem características próprias que influenciam e resultam em clusters com características e níveis de cognição únicos (GIULIANI; BELL, 2005; MASKELL, 2001).

Este processo de acúmulo e transferência de conhecimento no âmbito do cluster leva ao conceito de capacidade absorptiva do cluster. A capacidade absorptiva foi inicialmente definida por Cohen e Levinthal (1990) como a capacidade de absorver, assimilar, difundir e explorar novos conhecimentos, sendo responsável pelo crescimento do cluster de forma dinâmica. Dois conceitos relacionados à difusão do conhecimento necessitam ser destacados: *spillovers* e *gatekeepers*. *Spillovers* são concebidos como transbordamentos de conhecimento, para todos os atores no ambiente do cluster (ARROW, 1962). *Gatekeepers* são os agentes que mantêm links externos e também estão dispostos a difundir o conhecimento dentro do cluster (GIULIANI, 2005; GIULIANI; BELL, 2005). A aquisição de conhecimento depende tanto de

ligações intra-cluster como também extra-cluster (GIULIANI, 2005), por isso destaca-se a relevância destes conceitos. A capacidade de aquisição, além de demonstrar sua importância para as estratégias competitivas no mercado interno, também se mostra valiosa para o desenvolvimento de operações no mercado externo (GUNAWAN; ROSE, 2014).

Também foi percebido que o processo de internacionalização de firmas e a exploração de conhecimento para esta atividade podem ocorrer mais facilmente no âmbito do cluster (MEYER; SKAK, 2002; CHETTY; WILSON, 2003; SEPPO, 2007). Isto é, estar em um cluster auxilia na competição global (SIQUEIRA; TELLES, 2008) tanto para firmas em realidades de países desenvolvidos, como para aquelas em países em desenvolvimento (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005). Além disso, impulsionam o desenvolvimento de regiões (SIQUEIRA; TELLES, 2008).

Contudo, dada a questão do desempenho heterogêneo, na literatura afirma-se que nem todas as empresas se beneficiam simplesmente por estarem em clusters. Assim, apesar de a aglomeração geográfica ser relevante, sua influência nas firmas varia assimetricamente (HERVÁS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2016). Com isso, os recursos relacionados com a criação e a sustentação de vantagem competitiva ao longo do tempo são um desafio (FENSTERSEIFER, 2009). A explicação pode estar relacionada com algumas características particulares de cada cluster e também das firmas envolvidas. Isto porque deve ser considerado que a competição vai além de produtos, serviços e mercados, mas também considera aspectos subjetivos, não tão explícitos, mas bastante complexos, como os recursos estratégicos necessários para ações e posicionamentos futuros (FENSTERSEIFER, 2009).

Deste modo, a *Resource-based View* (RBV) estabeleceu a relação entre os recursos e capacidades da firma e sua performance (HÉRVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007), podendo ser utilizada na análise estratégica de clusters (ZEN *et al.*, 2009; MOLINA-MORALES, 2001). A RBV servirá como base para a compreensão da dinâmica da internacionalização do cluster e os recursos envolvidos, assim como para que se possa compreender os recursos para a internacionalização em diferentes estágios do ciclo de vida. A próxima seção será destinada, então, a abordar os recursos do cluster.

## 2.2. RECURSOS DO CLUSTER

A *Resource-Based View* (RBV) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; PETERAF 1993) tem origem na década de 1950, com Edith Penrose (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), que sugeriu que a firma seria uma coleção de recursos físicos e humanos passíveis de aquisição no mercado ou de produção interna, estando disponíveis ao gerenciamento organizacional (PENROSE, 1959). Penrose (1959) percebeu que a firma poderia gerenciar estes recursos de forma estratégica, sendo esta utilização o diferencial da organização em detrimento da simples posse dos recursos. Sua classificação dividiu os recursos da firma em físicos e humanos. Os recursos físicos, seriam plantas industriais, equipamentos, recursos naturais, matérias-primas, bens semiacabados e estoques, entre outros, que poderiam ser adquiridos, locados ou produzidos, total ou parcialmente pela firma. Os recursos humanos, por sua vez, estariam relacionados com atividades de escritório, como administrativo, financeiro, legal e técnico. A partir da década de 1980, em um contexto em que se buscava maior aprofundamento sobre os fatores que influenciavam a performance das firmas, a RBV passou a ser mais explorada (GRANT, 1991).

Wernerfelt (1984) expandiu a classificação dos recursos ao caracterizá-los como ativos tangíveis e intangíveis, estrategicamente relevantes, podendo ser internos ou compartilhados por diferentes firmas, como por exemplo, nomes de marca, conhecimento interno de tecnologias, contratação de pessoal especializado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficazes e capital. Através desta abordagem, Wernerfelt (1984) modificou o enfoque baseado em produto para aquele baseado em recursos. Segundo Wernerfelt (1984), seria possível obter vantagens competitivas através das barreiras de posição de recursos desenvolvidas pela firma. Com isso, as barreiras eram desenvolvidas através de recursos de maior força, e a estratégia se basearia no equilíbrio entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

Quanto à inserção em novos mercados, Wernerfelt (1984) defende a necessidade de desenvolver um recurso em um mercado antes de expandir, quanto aos recursos para a internacionalização, por exemplo, a estratégia de entrada sequencial é muitas vezes uma opção seguida por empresas que buscam a inserção internacional, uma vez que desenvolve habilidades de produção, no mercado local, antes de internacionalizar (WERNERFELT, 1984). Alguns dos recursos para o mercado internacional destacados por Wernerfelt (1984) foram o desenvolvimento de habilidades produtivas, de contatos internacionais, de mercado e de gestão.

Outros autores também buscaram evoluir teoricamente a perspectiva dos recursos da firma como, por exemplo, Barney (1991) e Grant (1991), que buscaram classifica-los, tornando a RBV uma abordagem teórica aplicada a diferentes áreas de pesquisa em gestão. Barney (1991) considerou como recursos ativos, capacidades, processos, atributos, informação e conhecimento que estivessem sob controle da organização e pudessem ser utilizados no desenvolvimento de estratégias que auxiliassem na performance da firma. A classificação proposta por Barney (1991) dividiu os recursos em recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Recursos físicos seriam plantas industriais e equipamentos; recursos humanos estariam relacionados com funcionários e gestores; e recursos organizacionais diriam respeito à cultura organizacional e a reputação da organização.

Barney expandiu sua categorização dos recursos para o modelo VRIO. O autor argumenta que para os recursos serem estratégicos, ou seja, gerarem vantagem competitiva sustentável para as firmas, devem seguir quatro condições: valor (V), que o recurso permita que a firma explore oportunidades ou neutralize ameaças ambientais; raridade (R), que seja controlado por um pequeno número de firmas concorrentes; imitabilidade (I), que seja difícil e custoso imitar ou desenvolver substitutos; e organização (O), que seja um recurso explorável pela organização (O) (BARNEY, 2002). O desenvolvimento deste recurso requer uma trajetória de aprendizagem ao longo do tempo; a ambiguidade causal, ou seja, que seja difícil de identificar a relação entre os recursos e vantagem competitiva; complexidade social, quando os recursos resultam de fenômenos socialmente complexos (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013; BARNEY, 2002).

Os recursos das firmas são heterogêneos, conforme descrito por Barney (1991), e geram vantagens competitivas sustentáveis quando são valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis estrategicamente. Além disso, não basta possuir os recursos, é preciso explorá-los de forma adequada pela firma, gerando desempenho superior à concorrência (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT, 1998). Na mesma linha, Grant (1991) afirma que o fundamental para as decisões estratégicas da firma está na sua posição de recursos e que os retornos da firma dependem da sustentabilidade da vantagem competitiva e também da capacidade de se apropriar dos retornos obtidos através dos recursos e capacidades.

Grant (1991), por sua vez, efetuou um esforço para propor uma estrutura teórica integradora. Os recursos foram categorizados como financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputacionais e organizacionais, diferenciando-se das perspectivas anteriores ao incluir os recursos financeiros, tecnológicos e reputacionais em categorias à parte, como unidades de



análise distintas. Os recursos seriam, então, *inputs* do processo produtivo (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2011) que, se utilizados em conjunto, seriam fontes de capacidades e vantagens competitivas. Neste enfoque, poucos recursos seriam produtivos por si só, pois a habilidade de coordenação se mostra necessária (GRANT, 1991). As capacidades, conforme destacado pelo autor, não tratam da simples junção de recursos, mas envolvem uma coordenação mais complexa, envolvendo pessoas e outros recursos. Com isso, Grant (1991) destacou o conceito de rotinas organizacionais de Nelson e Winter (1982), que envolvem padrões de atividades e sequências de ações coordenadas. Segundo Grant (1991), as rotinas estão para a organização, assim como as habilidades estão para os indivíduos.

Grant (1991) afirmava que a vantagem competitiva da firma em longo prazo está relacionada com a velocidade com que os competidores conseguem se apropriar e imitar uma estratégia. Sendo assim, quanto mais difícil para os concorrentes identificarem e imitarem os recursos valiosos maior é a vantagem adquirida com um determinado recurso ou conjunto de recursos. Além disso, uma vez identificados os recursos, sua transferência para outras empresas não é tão simples, pois há imperfeições na sua transferência por fatores como questões geográficas, assimetria de informações, especificidade dos recursos de uma firma e pelo fato de ser difícil transferir ou replicar uma capacidade (GRANT, 1991).

“[...] A análise do potencial de geração de lucro dos recursos e capacidades conclui que os recursos e capacidades mais importantes da empresa são aqueles que são duráveis, difíceis de identificar e entender, imperfeitamente transferíveis, difíceis de reproduzir e nos quais a empresa possui clara propriedade e controle. [...] A essência da formulação da estratégia, portanto, é projetar a estratégia que utiliza esses recursos e capacidades centrais da maneira mais eficaz” (GRANT, 1991, p. 129, tradução nossa).

Para que os recursos explorados sejam fonte de vantagem competitiva sustentável é necessário que sejam duráveis, ou seja, não se tornarem obsoletos rapidamente, que sejam de difícil imitação, que não sejam transferíveis e que não sejam replicáveis por meio do desenvolvimento interno das firmas concorrentes (BARNEY, 1991). Com isso, os recursos são transformados pelas firmas em capacidades, conforme defende Grant (1991).

Ao longo do tempo também se percebeu que os recursos evoluem, e a habilidade que uma firma possui em integrar, construir e reconfigurar suas competências foi denominada como capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Uma estratégia baseada em recursos não está preocupada somente com os recursos atuais, mas também com o desenvolvimento de novos recursos (GRANT, 1991). Hervas-Oliver e Albors-Garrigós (2007) relacionam as rotinas de aquisição de conhecimento às capacidades dinâmicas de Teece *et al.* (1987). Neste sentido, e também de acordo com as premissas da definição de recursos feita por Barney (1991), se

afirma que as capacidades possuem um ciclo de vida (HELFAT; PETERAF, 2003), necessitando serem renovadas ao longo do tempo.

Há, então, dois pressupostos teóricos centrais na abordagem da RBV, a heterogeneidade de recursos internos da firma e também entre firmas de uma mesma indústria, que faz com que determinadas firmas tenham desempenho superior; e a mobilidade imperfeita dos recursos, isto é, a dificuldade dos concorrentes em imitá-los, garantindo, assim, que as vantagens competitivas sejam sustentáveis (ITO *et. al*, 2013)

Melo (2011) ressalta que a firma para atuar no mercado internacional, além de observar o ambiente externo, deve observar o interno, isto é, seus recursos, que passarão por um processo dinâmico, de reconfiguração neste ambiente. Neste sentido, a autora percebe os recursos como ativos dinâmicos, e que se reconfiguram ao longo do tempo. A reconfiguração ocorre através de ações realizadas pelas empresas, recebendo o nome de *resourcing*. Nesta ideia, os recursos são ativos dinâmicos e permitem aos atores envolvidos realizar novas ações estratégicas (MELO, 2011). Cabe ressaltar que, ao considerarmos os ganhos de eficiência coletiva no ambiente do cluster, estes estão diretamente relacionados com o uso eficiente de recursos e rotinas de governança do cluster (ERBER, 2008). Assim, Erber (2008) afirma que ao se considerar um contexto evolucionista e dinâmico, a competitividade depende da transformação dos ativos e rotinas definidas nas estratégias de governança dos atores.

Bonaccorsi (1992), ao discutir o comportamento exportador de pequenas e médias empresas (PMEs) italianas, percebeu que a relação entre os recursos da firma e seu desempenho exportador dependiam da estratégia adotada, ou seja, a quantidade e a qualidade dos recursos da firma necessários para a inserção internacional não eram um fator por si só, mas estavam atrelados a uma estratégia organizacional.

Do mesmo modo que a firma e sua competitividade é analisada através de sua combinação de recursos, também se passou a estudar este entendimento com o enfoque no cluster. Neste sentido, Molina-Morales (2001) afirma que a compreensão dos recursos pode ser aplicada também no nível do cluster. Também Fensterseifer e Rastoin (2013) argumentam que assim como esta abordagem é apropriada para a firma, também é apropriada para o nível do cluster. De acordo com a definição de Morosini (2004), em que o cluster é um agente econômico resultante de sinergias entre os atores que o compõem, percebe-se que os recursos resultam da combinação de diferentes ativos, fatores e características, sendo, portanto, fonte de diferenciação para um cluster. Assim como cada firma possui um conjunto único de recursos, que emerge das suas características, rotinas e trajetória, também é possível considerar que as

conexões tanto entre firmas como entre firmas e instituições do cluster, bem como o aperfeiçoamento individual das firmas melhoram o conjunto de recursos e capacidades únicos do cluster (HÉRVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007).

Deste modo, os recursos do cluster serão estratégicos ao proporcionarem vantagem competitiva sustentável para as empresas agrupadas, sendo para as firmas do cluster valiosos, raros e onerosos para imitar ou substituir por empresas fora do cluster. Assim, algumas características relacionadas com a manutenção da vantagem competitiva gerada pelo cluster são: sua trajetória única de desenvolvimento, capital social acumulado, imobilidade e capacidade de *upgrading* (cesta última, desenvolvida através de ações coletivas e conjuntas, e redes sociais informais, por exemplo) (FENTERSEIFER; RASTOIN, 2013). Percebe-se, assim, que o cluster possui recursos resultantes das combinações dos diferentes atores, que por isso são de difícil imitação, pois são próprios do cluster e relativos à *path dependence* do mesmo (MOLINA-MORALES, 2001). De acordo com as proposições da RBV, os recursos únicos implicarão em performances diferenciadas entre clusters de uma mesma indústria (HÉRVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007). Nota-se, assim, que a interação e a cooperação que ocorrem no ambiente do cluster mais do que resultarem no compartilhamento de recursos, são responsáveis pela criação de novos recursos (LOPES, 2014).

No caso de geração de conhecimento, por exemplo, empresas localizadas em clusters podem diminuir limitações relacionadas a este tópico, que é básico no desenvolvimento de recursos tanto tangíveis como intangíveis. Assim, podem se beneficiar dos serviços ofertados no âmbito do cluster e também das externalidades para sustentar a geração de conhecimento (FERASSO; VARGAS; GRENIER, 2010).

Molina-Morales (2001), ao abordar os recursos do cluster, sugeriu o termo *shared resources* para se referir aos recursos e capacidades compartilhados pelas firmas em clusters. Segundo o autor, estes recursos não são nem de exclusividade e nem de propriedade exclusiva da firma, assim como não estão disponíveis para as firmas de fora do cluster. Os *shared resources* do cluster, segundo Molina-Morales (2001), necessitam cumprir com as condições estabelecidas por Barney (1991), isto é, serem recursos estratégicos, valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir. Uma característica dos *shared resources* é a ambiguidade causal (FAHY, 2002; REED; DE FILLIPPI, 1990) para aqueles que não são membros, pois é difícil compreender qual a combinação de recursos que causa o sucesso do cluster, sendo então, de difícil imitação (MOLINA-MORALES, 2001).

Em um estudo realizado no setor de telhas de cerâmica na Itália e Espanha, Hérvas-Oliver e Albors-Garrigós (2007) buscaram compreender os recursos e capacidades do cluster, os autores elencaram: disponibilidade de mão de obra especializada; interações sociais; sofisticação mercadológica; conexões com fornecedores; conexões institucionais e suporte em P&D; e conexões institucionais e suporte em treinamento.

Morosini (2004) constatou que alguns obstáculos que atrapalham o crescimento de um cluster são altas taxas de *turnover* de funcionários e a falta de cooperação entre firmas, podendo comprometer todo o cluster. Neste sentido, a gestão possui um papel essencial, pois o modo como estimulará a cooperação entre firmas e, ao mesmo tempo, o fomento à competitividade serão essenciais para sua durabilidade e sobrevivência econômica (MOROSINI, 2004; SWANN; PREVEZER, 1996). Outro recurso de primordial importância na geração de novos conhecimentos, principalmente para a inovação, são pesquisadores e universidades (AUDRETSCH; FELDMAN, 1996).

Segundo Fensterseifer (2009), as firmas possuem recursos adicionais aos que são desenvolvidos internamente, em seu contexto organizacional ou aqueles acessados via relações de cooperação. Isto porque as firmas se beneficiam de outros recursos por estarem inseridas em um cluster. Os benefícios em termos de recursos, segundo o autor, podem ser de dois tipos. O primeiro, as externalidades positivas marshallianas, acessíveis a todas as empresas que fazem parte do cluster. Contudo, existem, em segundo lugar, os benefícios mais avançados, cujo acesso não é para todos, mas para determinado tipo de organizações, que possuem certa base de conhecimentos e capacidades. Assim, para Fensterseifer (2009), o segundo tipo fornece as vantagens adicionais que nem todas as firmas dentro do cluster conseguem acessar. Com isso, os recursos estratégicos da firma, que não são facilmente identificados e nem desenvolvidos rapidamente, são aquelas que a firma possui em termos físicos, humanos, organizacionais, financeiros e relacionais, acessados por relações cooperativas entre firmas e via pesquisa e instituições de tecnologia.

Neste sentido, é possível destacar duas classes de recursos distintas no nível das firmas que atuam em clusters (ZEN, 2010): recursos singulares e recursos do cluster. Recursos singulares se referem aos recursos específicos da firma, sustentados pela sua estratégia e que resultam em desempenho heterogêneo da firma quando em um cluster. Recursos do cluster resultam de seus *spillovers* sobre o ambiente e são compartilhados entre as firmas do cluster, servindo como elementos de competitividade inter-clusters e impactando sobre o processo de internacionalização das firmas.

Belussi e Sedita (2009) afirmam que a globalização requer ajustes e até a recriação de processo e habilidades para que competências para o mercado externo sejam desenvolvidas, como por exemplo, em termos de logística, marketing e P&D. As autoras também destacam que a internacionalização das firmas do cluster, o *networking* internacional e o acesso a uma comunidade externa de especialistas são gatilhos do processo de exploração, seleção e recombinação do conhecimento além-fronteiras. Cabe destacar, contudo, outra perspectiva em relação à inserção internacional de um cluster. Na realidade de países desenvolvidos, é mais natural que a inserção abra oportunidades de acesso a novos recursos, entretanto, na realidade de países em desenvolvimento, não necessariamente. Pode-se destacar o caso do cluster do Vale dos Sinos, cuja internacionalização das empresas ocorreu de modo subordinado (BALDI, 2004).

Ao observar as oportunidades internacionais para o cluster, Köcker, Müller e Zombori (2011) destacam que a complexidade do mercado global aumentou a quantidade de possibilidades que podem ser alcançadas através de conexões entre clusters, sendo estas oportunidades denominadas pelos autores como *cross-clusters*. As possibilidades de ligações externas do cluster são importantes tanto para as firmas do cluster como para o cluster como um todo, pois o auxiliam na inserção na cadeia de valor global (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005). O cluster possui, então, um portfólio de recursos, que servem para a competitividade das firmas que são membros, mas que também pertencem ao cluster, e podem ser utilizados para a estratégia de internacionalização do mesmo, cabe à governança dos atores do cluster explorar a combinação dos recursos internos e externos.

Os clusters são muito importantes para a competitividade e inserção internacional das firmas através da combinação de seus recursos próprios com os recursos que são criados através das relações interorganizacionais (ZEN et al., 2011). Percebe-se que a governança dos atores possui um papel bastante relevante na articulação e uso dos recursos, pois atua como um ente que promove a cooperação entre as firmas e também o trabalho conjunto tanto em termos de compartilhamento de recursos como no desenvolvimento de novas soluções (LOPES, 2014), além disso, gera eficiência coletiva (SCHMITZ, 1999). A influência do cluster na internacionalização das firmas parte desde de sua reputação, que pode ser uma porta de entrada para as firmas em mercados internacionais, assim como na atração de novos recursos que posteriormente serão utilizados pelas firmas e também no acesso a capital e experiências (ZYGLIDOPOULOS; DEMARTINO; REID, 2006).

Assim como cada firma possui um conjunto único de recursos, que emerge das suas características, rotinas e trajetória, também é possível considerar que os recursos do cluster

emergem da combinação de recursos das firmas, das trocas entre atores, dos conhecimentos e capacidades coletivas geradas e das relações externas ao cluster. Com isso, e baseado na revisão da literatura, o Quadro 2 apresenta sete grupos principais de recursos do cluster: financeiros, físicos/operacionais, humanos, tecnológicos, mercadológicos, de gestão interna e relações externas. Cabe destacar que os recursos podem ser de natureza tangível ou intangível. Os recursos tangíveis são ativos fixos ou atuais de uma organização, com capacidade de longo prazo fixada (WERNERFELT, 1989; FAHY, 2002), como instalações, equipamentos e matérias-primas, por exemplo. Os recursos intangíveis possuem capacidade ilimitada (WERNERFELT, 1989), e são mais difíceis de identificar, como propriedade intelectual, reputação corporativa, *brand equity* (FAHY, 2002), conhecimento, cultura organizacional, por exemplo (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013).

**Quadro 2 - Recursos do Cluster**

RECURSOS		DESCRIÇÃO
TANGÍVEIS	<b>Financeiros</b>	Acesso ao crédito Incentivos e benefícios governamentais Solidez financeira das empresas da região
	<b>Físicos/operacionais</b>	Localização geográfica Infraestrutura de produção Logística e de distribuição
	<b>Tecnológicos</b>	Existência de institutos de pesquisa tecnológica Acesso a assistência técnica, consultoria e orientação tecnológica Compartilhamento de recursos técnicos (laboratórios e centros de testes) Existência de centros de formação e capacitação tecnológica específicos para a região Comitês técnicos de padronização e qualidade
INTANGÍVEIS	<b>Mercadológicos</b>	Reputação (do país, da região e/ou do cluster) Desenvolvimento de mercado Certificação de qualidade
	<b>Humanos</b>	Acesso a pessoal especializado para a produção Acesso a pessoal especializado para as áreas de gestão e estratégia Cultura da região (aspectos culturais, empreendedorismo e concorrência entre as empresas)
	<b>Gestão Interna</b>	Cooperação horizontal e vertical Governança dos atores <i>Social networks</i> Aquisição de conhecimento interno Exploração do conhecimentos e geração de estratégias do cluster
	<b>Relações Externas</b>	Cooperação horizontal e vertical Aquisição de conhecimento externo Busca de oportunidades e parcerias Conexões com instituições e clusters dentro e fora do âmbito da região

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wernerfelt (1984), Grant (1991), Barney (1991), Bonaccorsi (1992), Molina-Morales (2001), Fahy (2002), Hervás-Oliver e Albors-Garrigós (2007), Zen (2010).

Para a inserção no mercado internacional, é necessário desenvolver uma série de recursos. Do mesmo modo, para o cluster auxiliar na performance das firmas e ser um motor de internacionalização, é necessário que possua uma série de recursos, que se formam através

da coletividade de empresas e instituições presentes no cluster. Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Com relação aos tangíveis, os recursos financeiros dizem respeito ao modo com que as empresas no contexto do cluster acessam estes recursos, através de instituições, projetos governamentais e linhas de crédito, assim como a solidez financeira das empresas da região. Recursos físicos e operacionais se referem a infraestrutura da região em termos produtivos, assim como as possibilidades de logística e distribuição locais, como centros de distribuição, portos, estradas e ferrovias, transportadoras qualificadas, e facilidade de acesso ao cluster. Recursos tecnológicos são aqueles relacionados ao desenvolvimento de conhecimentos e tecnologias, como centros de desenvolvimento, pesquisa e qualificação comuns no cluster, que podem gerar sinergias com empresas e enriquecer o território neste aspecto, centros de formação especializados e também comitês técnicos, quando aplicável, pois a padronização de aspectos técnicos pode depender do mercado para ser algo coletivo.

Quanto aos recursos intangíveis, recursos humanos envolvem o nível de qualificação da mão de obra bem como a facilidade de acesso a mesma. Além disso, tem relação com fatores culturais da região, que vão impactar no modo como as empresas e as instituições irão interagir e no modo como as pessoas trabalham. Os recursos mercadológicos estão relacionados com o desenvolvimento mercadológico da coletividade do cluster, envolvendo marca, reputação e certificações de qualidade. Cabe destacar que o aspecto reputacional também pode envolver a região, caso esta seja conhecida como referência em determinado produto ou serviço e também o país. O capital reputacional de um país determina a capacidade que o mesmo possui de construir alianças, atrair investimentos, ativar processos e canais para fluxo turístico e influenciar o comportamento de consumo no exterior. Este último, na ideia do *country-of-origin effect*, cuja reputação do país pode exercer influência sobre as percepções dos consumidores estrangeiros (MARINO; MAINOLFI, 2013). Gestão interna está diretamente relacionada com a governança dos atores do cluster, envolve a articulação dos atores, o acesso e compartilhamento de recursos, o incentivo à interação e cooperação e a exploração de oportunidades estratégicas, ou seja, uma estratégia comum, que não necessita ser maior que a estratégia individual das empresas, mas sim ser um modo de fortalece-las ainda mais. Por fim, relações externas envolve a prospecção de oportunidades no âmbito externo ao cluster, bem como de contatos e conhecimentos. Destaca-se neste aspecto a sólida governança dos atores, para poder auxiliar as empresas com links externos.

Dado que os recursos são adquiridos e desenvolvidos pelo cluster ao longo da sua trajetória, o quadro engloba recursos resultantes de *social networks* do cluster e da governança

dos atores, isto é, instituições, empresas e outros clusters. Conforme o cluster for iniciando uma estratégia internacional, alguns recursos necessitarão ser criados e/ou renovados, questões como desenvolvimento mercadológico, produtivo, logística, rede de contatos e parceiros, por exemplo poderão sofrer alteração ou readequações visando a inserção mercadológica em nível mundial.

Sabe-se, conforme a literatura de clusters, que este gera benefícios competitivos e externalidades aos seus membros e também na região a qual estão inseridos. Por outro lado, a competitividade de um cluster envolve muito mais do que apenas estar inserido naquele contexto. São os recursos dentro deste ambiente complexo que são o diferencial e que o tornam único. Com base na revisão literária é possível afirmar que há uma trajetória de desenvolvimento dos recursos ao longo do tempo, pois existe a necessidade de aprimorar recursos existentes, assim como adquirir e criar novos.

Estudos analisando este fenômeno através de uma abordagem dinâmica, especialmente quando se percebe que as vantagens do cluster e seu desempenho se modificam ao longo de sua trajetória começaram a surgir em maior quantidade mais recentemente (por exemplo, MENZEL; FORNAHL, 2010). Assim, o cluster passa a ser analisado através de um enfoque dinâmico e de desenvolvimento (KLINK; DE LANGEN, 2001; MENZEL; FORNAHL, 2010). A partir desta visão de que os recursos se desenvolvem ao longo do tempo e da percepção de que o cluster é dinâmico, se percebeu que este também possui um ciclo de vida, que caracteriza seus estágios de desenvolvimento ao longo de sua trajetória. A próxima seção irá abordar o ciclo de vida do cluster (CVC).

### **2.2.1. Ciclo de Vida do Cluster**

Antes mesmo que a preocupação sobre o desenvolvimento de clusters surgisse no campo acadêmico, já se estudava o ciclo de vida da empresa e também da indústria, servindo de ponto de partida, obviamente, para a análise das aglomerações. Por isso, para iniciar a discussão sobre Ciclo de Vida do Cluster, é necessário retomar o desenvolvimento deste enfoque teórico.

A utilização da perspectiva do ciclo de vida foi trazida da biologia para a análise de fenômenos econômicos no início dos anos 1950. Inicialmente, foi utilizada para explicar o ciclo de vida do produto, baseando-se em uma sequência de estágios relacionados desde a criação até a obsolescência do mesmo. A partir de então, a analogia passou a ser utilizada na análise do desenvolvimento de empresas, indústrias e tecnologias, podendo ser utilizada para a análise de



economias nacionais. Assim, foi natural que a evolução também de clusters pudesse ser observada através da metáfora do ciclo de vida (MARTIN; SUNLEY, 2011).

O conceito de ciclo de vida do produto foi desenvolvido por Joel Dean, em 1950 (KUAH, 2002; OSLAND, 1991), o autor enfatizou o caráter perecível dos produtos conforme a competição mercadológica aumentava (OSLAND, 1991). O tema seguiu sendo estudado desde a década de 1950, mas foi a partir dos anos 1980 que se chegou a um consenso de que o ciclo de vida do produto representava forças que interagiam e modificavam a realidade de produtos e mercados (OSLAND, 1991).

O tema também passou a ser estudado sobre a perspectiva organizacional. Van de Ven e Poole (1995) afirmaram que o ciclo de vida analisa o desenvolvimento e retrata as mudanças daquilo que está sendo observado e compreende que as mudanças são parte do processo, isto é, são iminentes. Assim, a sequência de eventos, tanto externos, quanto internos, formam a sequência de estágios, sendo que cada estágio é resultado de processo de desenvolvimento em que um sucede ao outro, de modo contínuo. Segundo Martin e Sunley (2011), Van de Ven e Poole (1995) trazem uma definição de ciclo de vida estreita, com uma lógica iminente através de uma sequência histórica.

Greiner (1998), ao estudar a evolução das organizações, identificou cinco dimensões que moldam o desenvolvimento organizacional: idade, tamanho, estágios de evolução, estágios de revolução e a taxa de crescimento da indústria. Conforme as organizações vão ficando mais maduras, estas passam por períodos de crescimento. Assim, o termo evolução é utilizado pelo autor para descrever os períodos de crescimento, em que não são necessários consideráveis ajustes organizacionais para a manutenção do crescimento. Entretanto, dado que o crescimento de uma organização não é linear, isto é, períodos de turbulência são iminentes, existe o estágio de revolução. Neste período, práticas gerenciais necessitam ser adaptadas para formar as novas bases da organização e estar apto para novos períodos de crescimento. Este é um período em que empresas podem encerrar suas atividades ou encolher. A taxa de crescimento da empresa, para o autor, é a dimensão que trata da velocidade que a organização passa por evoluções e revoluções. Assim, cinco são os estágios de crescimento da organização: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração e em cada estágio, as práticas de gestão são diferenciadas.

Mais recentemente, a literatura tem analisado o cluster através da perspectiva de desenvolvimento, que busca explicar este fenômeno através da dinâmica de *networks* de agentes (na ideia de sistemas regionais de inovação) ou baseado nas trajetórias histórica e tecnológica das regiões (CRUZ; TEIXEIRA, 2010). Assim, a literatura sobre ciclo de vida de clusters origina-se

do questionamento sobre as razões que levam os clusters a apresentarem trajetórias diferentes (CUSMANO; MORRISON; PANDOLFO, 2015). Um exemplo clássico seria o trabalho de Saxenian (1994), que descreveu dois clusters americanos de tecnologia, o Vale do Silício e a Rota 128. Saxenian (1994) questionava as razões pelas quais dois clusters similares apresentaram trajetórias tão diferentes, pois de um lado o Vale do Silício se tornou um cluster tecnológico de sucesso e competitivo internacionalmente, enquanto a Rota 128 perdeu competitividade. A pesquisadora observou que ambos se originaram de modo similar em termos de tecnologias, mas que se desenvolveram de modo bastante distinto após a Segunda Guerra, ilustrando a importância de questões determinantes de natureza local na adaptabilidade da indústria.

Suas respostas diferentes às crises da década de 1980 revelaram diferenças na organização produtiva cujo significado não havia sido reconhecido durante o rápido crescimento das décadas anteriores - ou tinha sido visto simplesmente como disparidades superficiais entre a Califórnia "descontraída" e a costa leste mais "abotoada". Longe de serem superficiais, essas diferenças ilustram a importância dos determinantes locais da adaptação industrial (SAXENIAN, 1994, p. 2, tradução nossa).

Os primeiros estudos analisavam a relação da aglomeração espacial e o ciclo de vida da indústria (CRESPO, 2014; CUSMANO; MORRISON; PANDOLFO, 2015; KLEPPER, 1997). Para Klepper (1997), um dos principais aspectos que caracteriza o ciclo de vida é o número de firmas. Entretanto, o ciclo de vida da indústria poderia ser caracterizado também por outros aspectos, como, por exemplo, inovações

Posteriormente, vieram estudos relacionando o conhecimento do cluster e o ciclo de vida da indústria. Audretsch e Feldman (1996) compreenderam a relevância do conhecimento tácito na criação de atividades de inovações e ao mesmo tempo, que sua importância na geração de atividades de inovação varia de acordo com o estágio do ciclo de vida de indústria. Alguns tipos de fontes de conhecimento, como pesquisas em universidades, tendem a auxiliar a inovação em aglomerações quando em estágios mais iniciais do ciclo de vida. Entretanto, sua interferência é menor no estágio de crescimento. Neste estágio, a mão de obra qualificada promove a inovação. Além disso, uma constatação dos autores é de que durante os estágios de sustentação e declínio, aumentos na concentração geográfica ao invés de conduzirem a uma menor dispersão inovativa, conduzem a uma maior dispersão. Os autores perceberam que a inovação é moldada pelo estágio do ciclo de vida da indústria. Assim, novos conhecimentos econômicos incorporados em trabalhadores qualificados tendem a aumentar a possibilidade de ocorrência de inovações em qualquer fase do ciclo de vida da indústria. Por outro lado, conhecimentos oriundos de pesquisas em universidades tendem a interferir nos estágios iniciais e de declínio. A mensagem principal de Audretsch e Feldman (1996) é de que a inovação se molda pelo estágio do ciclo de vida da indústria.

Para Audretsch e Feldman (1996), localização e proximidade são bastante relevantes para a exploração de *spillovers* de conhecimento. Assim, em indústrias em que novos conhecimentos são relevantes, a propensão de aglomeração de atividades de inovação geograficamente tende a ser maior. Neste sentido, os autores destacam a comunicação como um fator relevante para a disseminação de conhecimento entre as pessoas que estão na aglomeração. Apesar da grande quantidade de trabalhadores com habilidades específicas e de instituições, é através da comunicação descentralizada e informal entre pessoas, que se encontram em atividades sociais, conferências, eventos e feiras que informações são trocadas e *networking* é feito (SAXENIAN, 1990).

Por fim, Audretsch e Feldman (1996) afirmaram que o cluster traz maiores vantagens competitivas e benefícios em seus estágios iniciais. Do mesmo modo, a inserção em um cluster passou a ser visto como menos benéfica para a performance de uma firma conforme um design dominante de produto se estabelece e quando o foco das inovações se torna muito mais em processos do que em produtos. Assim, dado que inclusive o conhecimento se torna mais padronizado, as firmas em clusters tendem a se dispersar geograficamente e procurar por outras localidades em que possam reduzir custos de produção em estágios em que determinada indústria já está mais estabelecida (MARTIN; SUNLEY, 2011).

Pouder e St. John (1996), por sua vez, perceberam que as economias de aglomeração, com ambientes em que as firmas se instalavam próximas, poderiam se desgastar. Para os autores, a rede de empresas que nas fases iniciais da aglomeração seria fonte de vantagem competitiva, poderia causar inflexibilidade das firmas nas fases posteriores. Assim, com o tempo, todas as externalidades e a competitividade das firmas em clusters, tenderia a convergir para as empresas que não estão em clusters. Ao mesmo tempo, a tendência de que o comportamento seja mais homogêneo e também o conhecimento coletivo se torne menos heterogêneo, fará com que ao longo do tempo, os *blind spots*, isto é, pontos cegos competitivos, limitem a capacidade de inovação e de reação da aglomeração a choques externos. Neste sentido, as empresas que não estão em clusters, teriam uma capacidade de resposta e resiliência maior. Na mesma linha, Kuah (2002), afirma que nem sempre a participação em um cluster estabelecido auxilia as firmas a se adaptarem a novas circunstâncias. Isto porque quando um cluster compartilha uma abordagem, uma espécie de pensamento homogêneo grupal, isto pode reforçar velhos comportamentos e evitar novas ideias, fazendo com que demore para perceber a necessidade de mudança, podendo ser tarde demais para uma reação.

Belussi e Sedita (2009) afirmam que as estratégias das firmas, bem como suas capacidades influenciam na dinâmica do cluster, deste modo, devem ser consideradas na análise do mesmo. Também se acredita que a evolução das redes e *gatekeepers* (HÉRVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2014), assim como a presença de multinacionais no âmbito do cluster (SEDTA *et. al*, 2013) interferem na sua dinâmica (BELUSSI; HÉRVAS-OLIVER, 2016).

É possível notar que a trajetória do cluster ainda é um tema em desenvolvimento pois não existe, apesar das diversas disciplinas envolvidas neste tema, um modelo ou evidências empíricas que realmente sejam capazes de explicar como os clusters evoluem (BELUSSI; HÉRVAS-OLIVER, 2016). Segundo Martin e Sunley (2011), embora tenha sido natural a utilização da metáfora do ciclo de vida para a análise de clusters, uma vez que já era utilizada na análise de empresas e indústrias, os autores não concordam com a apropriação do conceito. Inclusive questionam o quão plausível realmente é utilizar esta metáfora do campo da biologia na economia. A isto deve-se o argumento de que as metáforas assumem o papel de modelos para a explicação de um determinado fenômeno ou um recurso de inspiração teórica e, assim, ciclo de vida implicaria que existem características sistêmicas chave que atuam em um “processo de envelhecimento”, conforme os autores. Deste modo, deveria haver um ajuste significativo sobre sua razão no campo ao qual está sendo transferido.

Apesar de posicionamentos contrários, a abordagem do Ciclo de Vida do Cluster (CVC) ou *Cluster Life-Cycle* (CLC) tem crescido em popularidade na análise do desenvolvimento de aglomerações (TRIPPL; GRILLITSCH; ISAKSEN; SINOZIC, 2015).

#### 2.2.1.1. Análise e definição dos estágios do Ciclo de Vida do Cluster

Esforços têm sido feitos para determinar o CVC e seus estágios de desenvolvimento, buscou-se compreender desde fatores que levam a emergência do cluster, até aqueles relacionados ao seu crescimento e declínio. Um dos princípios da abordagem é que o cluster possui uma trajetória dependente, pela qual passa por fases de sucesso e declínio, independentemente do tamanho ou robustez da aglomeração (KUAH, 2002; SANTNER; FORNAHL, 2014). Diversos autores contribuíram para o desenvolvimento do entendimento dos estágios do ciclo de vida e suas características, dentre eles, cabe destacar o trabalho de Menzel e Fornahl (2010), amplamente difundido. Estes trabalhos serão abordados a seguir.

Segundo Presutti, Boari e Majocchi (2013), o cluster passa por dois estágios principais de ciclo de vida: emergência e crescimento. No estágio emergente, o processo de interação local

e aprendizagem ainda é insignificante, assim como a inovação, o *networking* local e as relações de colaboração. Além disso, estão presentes poucas instituições locais e centros de P&D. No estágio de crescimento, o processo de interação e aprendizagem são significativos, assim como a inovação auxilia na atração de novos parceiros. As instituições presentes são melhor desenvolvidas, e o sistema de conhecimento melhor arquitetado. O desenvolvimento de um cluster industrial, segundo as autoras, está relacionada com o desenvolvimento econômico, o número de firmas e o número de empregados, ao invés da idade do cluster, pois a idade não é garantia de avanços de estágio.

Para Tödtling, Sinozic e Auer (2016), o desenvolvimento do cluster é entendido como um processo com fases que podem passar por estagnação, declínio e rejuvenescimento ao longo da trajetória. O estágio inicial se caracteriza pela presença de start-ups, *spin-offs*, diversidade tecnológica entre as empresas, necessidade de recursos financeiros, base científica e habilidades. Por isso afirma-se que universidades são mais utilizadas nos estágios iniciais do cluster (AUDRESCHT; FELDMAN, 1996). Nesta fase de emergência, as empresas contam com o conhecimento de indústrias relacionadas e também de organizações de pesquisa.

O crescimento é marcado pelo aumento do número de novas firmas e também de firmas especializadas. Surgem mais instituições e se desenvolvem relações e *networks* de inovação e de fornecedores. Mão de obra qualificada, compartilhamento de conhecimento, capital de risco, infraestrutura local e o acesso a mercados e consumidores mais sofisticados, assim como a disponibilidade de firmas e serviços relacionados se tornam mais importantes que os fatores anteriormente mais relevantes. Ao mesmo tempo, o conhecimento vai se tornando mais homogêneo, levando a um design dominante. No estágio de sustentação, o cluster se torna mais estável e os *networks* mais densos, assim, as relações se tornam mais rígidas. Neste momento, o cluster pode se transformar e se renovar, aplicando novos conhecimentos ou tecnologias ou pode entrar em fase de declínio (TÖDTLING; SINOZIC; AUER, 2016). Assim, os fatores que influenciam o desenvolvimento do cluster, segundo Tödtling, Sinozic e Auer (2016), são pré-existentes. Estruturas, firmas, tecnologias, competências, hábitos e rotinas, instituições e sua atuação e o quadro institucional vão conduzir a uma determinada trajetória. Deste modo, diversidade e heterogeneidade de conhecimentos, assim como a rede de contatos das firmas com empresas externas estão relacionados a trajetória do cluster (MENZEL; FORNAHL, 2010; MARTIN; SUNLEY, 2011; BATHELT *et al*, 2004). Assim, clusters de alta performance estão sustentados em *networks* abertos, em que tanto a diversidade de atores como a abertura a novos

membros e links fora do cluster são fatores que auxiliam na manutenção do mesmo e sua performance (EISINGERICH; BELL; TRACEY, 2010).

Em relação ao declínio do cluster, ao chegar à sustentação o cluster tende a sofrer um processo de *lock-in*, no qual pode ser difícil a mudança, a aceitação de inovações e também respostas ao mercado. Isto pode levar o cluster a perder sua competitividade, correndo o risco de o declínio levar ao seu fim. Contudo, caso o cluster consiga superar dificuldades, pode passar por um período de transição e entrar em um novo ciclo. A mudança de trajetória, muitas vezes é conduzida por novos atores (VAN KLINK; DE LANGEN, 2001; MENZEL; FORNAHL, 2010). Assim, este enfoque, aponta as relações entre as fases do ciclo de vida e o cluster, assim como outros fatores que são *drivers* na trajetória do mesmo.

Quanto às características envolvidas no ciclo de vida, Elola *et al.* (2012) identificaram diversos fatores relacionados aos estágios do cluster, que foram divididos entre aqueles que auxiliam na emergência, sendo estes de nível local; e fatores que contribuem para o crescimento, sendo estes tanto de nível local como global. Os fatores locais seriam tradição, condições históricas, presença de uma empresa âncora, empreendedorismo, demanda local e políticas locais. Em termos de desenvolvimento, capacidades estratégicas, sofisticação da demanda local e políticas de cunho regional e nacional foram elencados. O processo de internacionalização também foi considerado como um fator que influencia a emergência e desenvolvimento do cluster, fatores relacionados seriam a entrada de MNCs ao cluster, investimento estrangeiro e empreendedorismo e também a entrada de conhecimento e tecnologias externas poderiam auxiliar no surgimento de um cluster. Por fim, competição global e o crescimento da demanda também influenciam o estágio de desenvolvimento. Assim, fatores endógenos e exógenos caracterizam o estágio atual do ciclo de vida de uma aglomeração (MARTIN; SUNLEY, 2006; LOPES, 2014). Com base nos fatores endógenos e exógenos, Menzel e Fornahl (2010), destacaram dimensões relacionadas a diferentes níveis, tais como, regional, sub-nacional, nacional, supra-nacional e global. Ricart *et al.*, (2004) elencou dimensões similares relacionadas à estratégia, e que impactariam diversos níveis de análise, inclusive o nível do cluster, sendo os níveis Supranacional (Meta), Nacional (Macro), do Cluster (Meso), Setorial (Micro) e da Firma.

Belussi e Sedita (2009) realizaram um estudo em distritos industriais italianos relacionando os estágios do ciclo de vida com características quantitativas e qualitativas. Do mesmo modo, Menzel e Fornahl (2010) destacaram aspectos de mesma natureza ao longo das diferentes fases. A dimensão quantitativa diz respeito ao desenvolvimento econômico do cluster em termos de número

de empresas ativas e empregados e a dimensão qualitativa, que diz respeito a heterogeneidade de competências das empresas, inerente ao cluster (MENZEL; FORNAHL, 2010).

Para Crespo (2011), a trajetória do cluster é resultado da interação entre as dimensões regionais, industriais e relacionais. Sendo assim, o ciclo da indústria é um fator que afeta o cluster, entretanto, não necessariamente o cluster segue a mesma trajetória (MENZEL; FORNAHL, 2010; CRESPO, 2011). Até mesmo clusters de uma mesma indústria passam por diferentes ciclos de vida, isto é, com fases e estágios que divergem em suas características (SANTNER; FORNAHL, 2014) por isso a relevância dos fatores regional e relacional.

Para Østergaard, Reinau e Park (2016), a entrada de uma MNE em um cluster afeta sua evolução, pois esta traz novas competências, novos conhecimentos e *networking* externo. Ao mesmo tempo, isso auxilia na legitimação de um cluster, pois pode trazer externalidades e chamar novas empresas para a região. O estudo de Østergaard, Reinau e Park (2016) em um cluster dinamarquês de comunicação *wireless*, verificou que as MNE subsidiárias possuem um papel relevante na trajetória do cluster, indo além de um potencial recurso de conhecimento externo. Inclusive, pode trazer como benefícios ao cluster recursos financeiros, tecnologia, conhecimento, *networks* de inovação e acesso a novos mercados (MENZEL; FORNAHL, 2010; MARTIN; SUNLEY, 2011).

Na mesma ideia, Maskell e Malmberg (2007) constataram que o processo de investida no mercado internacional e o desenvolvimento de *networks* internacionais são parte do estágio de transformação ou renascimento do cluster. De modo diverso, para Sergeevich e Alekseevna (2015), a internacionalização do cluster pode ser vista como uma nova fase de sua emergência, onde toda a estratégia de orientação global é criada. Além disso, os autores defendem que a emergência e estabilidade de um cluster internacional também diz respeito a questões econômicas e a interação entre atores como empresas, governo, universidades e *networking* entre países.

Com base no que foi exposto acima, entende-se que o cluster se desenvolve por estágios em que há modificações e diferenciações em termos de capacidades das firmas, tecnologias utilizadas e disponíveis pelas empresas assim como capacidades de aprendizagem e inovação (MENZEL; FORNAHL, 2010; BERGMAN, 2007). Assim, atores (firmas e instituições), redes, a indústria em questão e a região são elementos principais para a análise dos estágios do cluster (MENZEL; FORNAHL, 2010; BERGMAN, 2007; TÖDTLING; SINOZIC; AUER, 2016).

Neste sentido, Siqueira e Telles (2008) afirmam que há três conceitos fundamentais para a compreensão da trajetória de um cluster: a entidade supra-empresarial; sua auto-organização; e sua governança. A entidade supra-empresarial é o conjunto das empresas que estão inter-

relacionadas, formando um sistema, isto é, o cluster ou uma rede de empresas. Auto-organização é o meio pelo qual a entidade supra-empresarial foi formada e governança trata da condução de interesses da maioria, da administração e regulação. A governança do cluster ocorre através de instituições e organizações que exercem influência na região (SIQUEIRA; TELLES, 2008).

Assim, crucial para a mudança de trajetória ou, no limite, a extinção de um cluster, seria a governança, pois apresenta importância estratégica para potencializar a vantagem competitiva do cluster, inclusive em escala global. Isto porque a ausência de governança atrelada à concorrência interna pode atingir proporções em que as margens se tornam tão estreitas que podem provocar o empobrecimento das empresas, acionistas e trabalhadores. Deste modo, clusters que possuem uma governança podem evitar este tipo de situação (SIQUEIRA; TELLES, 2008).

Um contraponto da perspectiva de CLC, cujo maior expoente é Menzel e Fornahl (2010), é o modelo adaptativo cíclico de Martin e Sunley (2011). Martin e Sunley (2011) afirmam que o modelo mais difundido, de ciclo de vida do cluster, não é o mais adequado para uma compreensão mais profunda da trajetória do cluster. “[...] Estamos desconfortáveis com a suposição de que a evolução dos clusters é universalmente ou mesmo tipicamente determinada pelo progresso e estado de uma dinâmica dominante ou processo” (p. 37, tradução nossa). Deste modo, os autores sugerem que o ciclo de vida deve ser compreendido como um sistema complexo e adaptativo, incluindo a resiliência, isto é, a adaptabilidade do cluster, desconsiderada em outros modelos. Além disso, o desenvolvimento do cluster necessita levar em consideração fatores externos, como a indústria e a competição mercadológica. “A evolução do cluster deve ser vista não apenas em termos de desenvolvimento do cluster isoladamente, mas no contexto de sua co-evolução com a indústria (global) da qual é parte e outros clusters similares em outros lugares com os quais está em competição” (MARTIN; SUNLEY, 2011, p. 38, tradução nossa). Percebe-se que nesta perspectiva, os clusters são analisados a partir de sistemas complexos, através da relação sistêmica entre os fatores que compõe e interferem sua dinâmica.

Este modelo serve para o entendimento de sistemas complexos por lidar com duas características do sistema: a estabilidade e a mudança. A estabilidade, apesar de seu papel em termos de crescimento interno e interconexões ao longo do sistema do cluster, tenderá a reduzir a capacidade de se adaptar a mudanças no ambiente, com isso, a resiliência do cluster possui um importante papel na sua sobrevivência. A relação entre estas duas características opostas, mas necessárias ao cluster, é avaliada através de três aspectos: (i) acumulação de recursos; (ii) conectividade interna dos componentes do sistema e (iii) resiliência.



Martin e Sunley (2011) admitem que podem haver seis possibilidades de trajetória para o cluster. As trajetórias podem ser (i) Ciclo completo de Adaptação do Cluster, que segue o modelo do ciclo adaptativo, passando pelos estágios de emergência, crescimento, maturação, declínio e eventualmente dá lugar a um novo cluster; (ii) Mutação Constante do Cluster, em que se adapta constantemente e evolui, passando pelos estágios de emergência, crescimento e constantes mudanas estruturais e tecnológicas; (iii) Estabilizao do Cluster, em que se mantem por um período de tempo, que pode ser longo, no estágio de estabilidade, atingido após passar pelos estágios de emergência, crescimento e maturação; (iv) Re-orientao do Cluster, em que após atingir o estágio de maturação, ou próximo dele, o cluster reorienta suas especialidades industriais e tecnológicas, levando a emergência de um novo cluster; (v) Falha, em que o cluster em estágio de emergência falha e não consegue crescer, encerrando sua trajetória neste estágio inicial; e (vi) Desaparecimento, passando pelos estágios de emergência, crescimento, maturação, declínio e eliminao, sendo esta, para os autores, a trajetória clássica do ciclo de vida.

O cluster pode passar por diversas possibilidades de trajetórias, corroborando com a compreensão de que um cluster não possui uma trajetória determinista e que a dinâmica que envolve o seu desenvolvimento é muito mais complexa do que aquela demonstrada pelo modelo clássico. Assim, Martin e Sunley (2011) defendem que o seu modelo adaptativo demonstra novos caminhos para o entendimento proposto pelo ciclo de vida, pois enfatiza que a relao entre resiliência, conectividade e acumulao de capital não   previsível como nos modelos clássicos, muito pelo contrário. Além disso, é destacada a necessidade de se aprofundar em como os clusters mudam. Deste modo, não há um modelo universal para o ciclo de vida do cluster (MARTIN; SUNLEY, 2011).

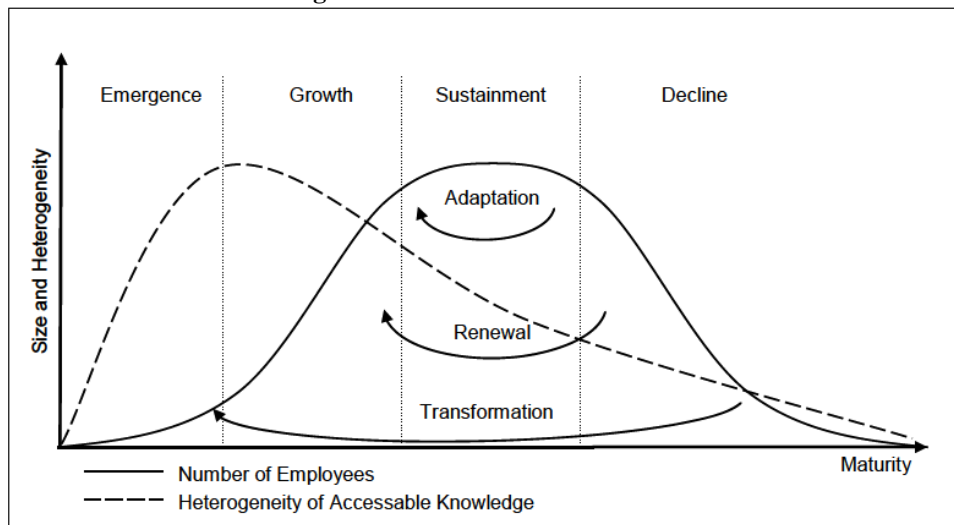
Apesar das críticas ao modelo feitas por Martin e Sunley (2011), as etapas do ciclo de vida de Menzel e Fornahl (2010) não são lineares, seguindo uma trajetória pobre e determinista, mas consideram que o cluster necessita aprender e inovar e se reinventar. Conforme Martin e Sunley (2011), não há um modelo universal para se avaliar o ciclo de vida do cluster pois estes podem apresentar uma infinidade de trajetórias ao longo de sua durao. Belussi e Herv s-Oliver (2016) concordam com Menzel e Fornahl (2010) que um aspecto central para compreender a trajetória através do ciclo de vida é a variao da heterogeneidade de conhecimentos através das organizao do cluster. Por outro lado, os autores destacam a relevância e pertinência do trabalho de Martin e Sunley (2011), que não acredita em uma única

trajetória do cluster, mas que propõe uma abordagem complementar na qual repensa o cluster como um sistema complexo. Assim, o debate continua em aberto.

A dinâmica que envolve o desenvolvimento do cluster ao longo do seu ciclo de vida envolve aspectos principais, como a diversidade de conhecimento, que guia a inovação e também é a força por trás do crescimento; declínio e renovação do mesmo (MENZEL; FORNAHL, 2010; SANTNER; FORNAHL, 2014), ou seja, as mudanças que o cluster vivencia resultam da dinâmica entre aquisição de conhecimento e aprendizagem, entre os agentes do clusters, tanto em contextos internos, como em externos (SANTNER; FORNAHL, 2014). Com isso, clusters podem apresentar trajetórias de crescimento diversas, pois podem reagir de forma diferente aos mesmos choques externos e também possuem capacidades de aprendizado diversas, que vão ser determinantes para sua trajetória (ELOLA *et al.*, 2012). Ao mesmo tempo, a trajetória do cluster depende do aprendizado e da introdução de inovações tecnológicas, de produto e de processo realizadas pelas firmas (ELOLA *et al.*, 2012).

Menzel e Fornahl (2010) descrevem os estágios de ciclo de vida de um cluster como emergência, crescimento, sustentação e declínio. A fase de emergência é difícil de detectar, pois o cluster não é realmente um cluster, entretanto, é nesta fase que as bases e o processo de crescimento são formados (MENZEL; FORNAHL, 2010). Com isso, um cluster em emergência caracteriza-se por poucas empresas e sinergias (MENZEL; FORNAHL, 2010). Há dois caminhos neste estágio, o primeiro é perder força e não se tornar um cluster, o segundo é se desenvolver a ponto de entrar no estágio de crescimento. O estágio de crescimento caracteriza-se pelo aumento de empresas e empregados, assim como um crescente número de *start-ups* e a presença de instituições. Com isso, possibilidades de *networks* de inovação e relações cadeias de valor, como, por exemplo, com fornecedores são criadas (MENZEL; FORNAHL, 2010). O estágio de sustentação é um estágio de equilíbrio, o cluster se molda ao ambiente da região (MENZEL; FORNAHL, 2010). A sustentação pode terminar com o declínio do cluster ou com sua renovação, retornando para o estágio de crescimento (MENZEL; FORNAHL, 2010). O estágio de declínio é definido pela diminuição do número de empresas e empregados, e a raridade de *start-ups*, com isso, a trajetória se torna exaustiva, com *networks* mais homogêneos, diminuindo a diversidade do local, e conseqüentemente, o potencial de renovação. Neste estágio há três possibilidades de movimento: (i) mudar a trajetória atual, através de novas tecnologias, (ii) mudança para campos completamente diferentes daquele em que se atuava ou (iii) a morte do cluster (MENZEL; FORNAHL, 2010).

**Figura 1 - Ciclo de vida do Cluster**



Fonte: Menzel e Fornahl (2010, p. 218)

Embora haja uma perspectiva de análise da trajetória do cluster diversa do CLC, o modelo adaptativo, este trabalho seguirá com a perspectiva de acordo com os momentos históricos, pois explicam os principais estágios do ciclo que o cluster pode passar ao longo do tempo. Sendo assim, o estágio emergente é aquele em que há a presença de um número pequeno de firmas e baixa ou nula interação, assim, não se consegue identificar, de fato, que há uma aglomeração espacial. Neste estágio, o cluster ainda não está consolidado como tal, mas sim as suas bases estão se formando (MENZEL; FORNAHL, 2010). Neste estágio também a capacidade absorptiva tende a ser mínima (PRESUTTI, BOARI, MAJOCCHI, 2013). Conforme a indústria local vai se desenvolvendo, a concentração geográfica cresce e se identifica um número maior de firmas e também processos de interação como *spin-offs* e a crescente presença de startups. Por fim, também as trocas de conhecimento se fazem presentes, tornando o ambiente mais criativo e auxiliando na geração de inovações (MENZEL; FORNAHL, 2010). *Spin-offs* representam um fator chave extremamente relevante para o crescimento e a performance de clusters (CUSMANO; MORRISON; PANDOLFO, 2015)

Percebe-se que em seu desenvolvimento o cluster possui um sistema de conhecimento já arquitetado e também que as instituições locais presentes são bem desenvolvidas (PRESUTTI, BOARI, MAJOCCHI, 2013). Este estágio de heterogeneidade refere-se ao crescimento do cluster. Logo que a fase de crescimento de uma indústria termina, o comportamento tende a ser mais disperso. Também a decodificação do conhecimento gerado é menos heterogênea. Neste estágio, o cluster está em equilíbrio, não apresentando nem crescimento e nem declínio em termos de quantidade de firmas e também de geração de conhecimento, caracterizando a fase de sustentação (MENZEL; FORNAHL, 2010). A fase de declínio ocorre através da perda de

habilidade para ajustar-se as mudanças ocorridas no ambiente, caso contrário se passaria por um período de renovação, adaptação ou transformação (MENZEL; FORNAHL, 2010). Neste caso, destaca-se a resiliência do cluster para que possa modificar sua trajetória e não seguir rumo ao término (MARTIN; SUNLEY, 2011; ELOLA *et al.*, 2012). Cabe destacar que a renovação implica no desenvolvimento de uma trajetória de novas tecnologias ou tecnologias relacionadas, geralmente de outras localidades. Transformação, por sua vez, seria a transição para áreas completamente diferentes daquela na qual o cluster atuava (MENZEL; FORNAHL, 2010).

O entendimento sobre o estágio atual do ciclo de vida do cluster, assim como o entendimento de estágios passados, leva em consideração diversos fatores quantitativos e qualitativos e as características apresentadas e que serão diferentes conforme o estágio do ciclo de vida. São eles, ações coletivas realizadas (como participação coletiva em feiras e eventos, parcerias e investimentos conjuntos em pesquisa e desenvolvimento) no âmbito do cluster (MENZEL; FORNAHL, 2010); relações de confiança, competitividade e cooperação entre as firmas (MALAKAUSKAITE; NAVICKAS, 2011; FORNAHL; HASSINK; MENZEL, 2015); heterogeneidade de conhecimentos (MENZEL; FORNAHL, 2010; BELUSSI; SEDITA, 2009); propensão das empresas a inovar (AUDRETSCH; FELDMAN, 1996); quantidade de empresas e empregados (MENZEL; FORNAHL, 2010; BELUSSI; SEDITA, 2009); e papel das instituições no cluster (INGSTRUP; DAMGAARD, 2011). Assim, o Quadro 3 apresenta as características dos quatro principais estágios para a identificação dos estágios de ciclo de vida do cluster.

**Quadro 3 – Características dos estágios de Ciclo de Vida do Cluster**

<b>ESTÁGIO CVC</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>AUTORES</b>
Emergência	Startups, <i>Spin-offs</i> , poucas empresas tecnologicamente diferenciadas; capacidade absorviva das firmas mínima; políticas públicas de suporte; necessidade de base científica e de habilidades	Menzel e Fornahl (2010); Presutti, Boari e Majocchi (2013)
Crescimento	Aumento em número e tamanho das firmas; aumento de especialização; interação e aprendizagem significativas, inovação; surgem novas instituições; instituições melhor desenvolvidas; base de conhecimento mais homogênea; sistema de conhecimento melhor arquitetado; desenvolvimento de <i>networks</i> de inovação e de fornecedores; mão de obra qualificada, infraestrutura local; acesso a mercados e consumidores mais sofisticados.	Menzel e Fornahl (2010); Presutti, Boari e Majocchi (2013); Tödtling, Sinozic e Auer (2016)
Sustentação	<i>Network</i> de firmas mais denso; trajetória tecnológica única; propenso a um processo de <i>lock-in</i> pela capacidade de renovação estar mais exaustiva.	Menzel e Fornahl (2010); Tödtling, Sinozic e Auer (2016)
Declínio	Diminui o número de firmas e empregados, ocorrem falências; forte foco em uma trajetória estreita; <i>networks</i> fechados impedem a adaptabilidade do cluster; sentimentos negativos em relação ao cluster.	Menzel e Fornahl (2010)

Fonte: elaborado pela autora

O ciclo de vida mostra que em estágios de emergência as características serão incipientes e instáveis. Na fase de crescimento, tendem a estar mais estabilizadas e com tendência de crescimento. Na fase de sustentação, o cluster atinge o pico em termos de força e estabilidade destas características, por outro lado, neste período a inovação já tende a diminuir, assim como a heterogeneidade de conhecimentos, pois já é um conhecimento codificado. O cluster pode passar por trajetórias alternativas, que, conforme Menzel e Fornahl (2010) são os estágios de renovação, adaptação e transformação. Para tanto, essas transições requerem aumento na heterogeneidade tecnológica, pois, para os autores a dinâmica de troca de conhecimentos e heterogeneidade de firmas para que ocorram. Tödtling, Sinozic e Auer (2016) afirmam que no estágio de sustentação o cluster pode se transformar e se renovar, aplicando novos conhecimentos ou tecnologias ou pode entrar em fase de declínio, em que as características citadas apresentam diminuição e enfraquecimento.

Em suma, o cluster pressupõe a aglomeração de firmas heterogêneas, instituições e fornecedores especializados, bem como a interação entre atores de modo a gerar transbordamentos de conhecimento, a aprendizagem coletiva e, conseqüentemente, inovação, além de tratar-se de um ambiente de coopetição, isto é, cooperação e competição entre os membros. Deste modo, cluster envolve a aglomeração de empresas e instituições de um mesmo setor industrial em uma determinada área geográfica, em que recursos são compartilhados e há geração de vantagens competitivas através de capacidades coletivas. Ao contrário da visão porteriana, de que a competitividade do cluster se baseia principalmente em fatores regionais e locais, os clusters dependem também de fatores nacionais e internacionais. Deste modo, a questão local e regional possui maior relevância quando se analisa o cluster nos estágios iniciais. Conseqüentemente, há na dinâmica de desenvolvimento do cluster a troca entre fatores de múltiplas escalas, que dependem do tipo de indústria e a base de conhecimento mais específica da configuração (TÖDTLING; SINOZIC; AUER, 2016). Assim, conforme a etapa ou estágio em que se encontra no ciclo de vida, o cluster apresentará um conjunto de características e fatores de influência diferentes, que impactarão em suas atividades, no relacionamento interorganizacional e na estratégia adotada pelo cluster, incluindo questões de nível internacional. A próxima seção abordará, então, as teorias de internacionalização e discutirá a internacionalização de clusters.

### 2.3. CLUSTERS E INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização, dado o atual contexto, global e conectado, é cada vez mais um caminho tomado pelas empresas na busca por oportunidades (DALMORO, ZEN, 2012). Assim, se trata de um processo em que o envolvimento de uma firma fora de seu país de origem é crescente (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004). Internacionalização é uma forma de empreendedorismo corporativo, que envolve alto grau de incertezas (JOHANSON; VAHLNE, 2009), em que se desenvolvem oportunidades decorrentes de interações e aprendizagem através da experiência e construção de comprometimento entre as partes (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

O campo de pesquisa de negócios internacionais é contextual, pois está atrelado à negócios em um contexto de ambiente externo, sendo central compreender diferentes culturas (PINTO, SERRA, FERREIRA, 2014). Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2011), as empresas buscam o mercado internacional para criar novas oportunidades, buscar competitividade e também garantir o acesso a fatores de produção com custo menor. Este é o caso, por exemplo, da indústria de calçados mundial.

Quanto ao arcabouço teórico sobre o tema, a internacionalização passou por diferentes abordagens conceituais nos últimos quarenta anos. A internacionalização das firmas foi estudada, principalmente, através das perspectivas de Poder de Mercado, Modelo Evolucionário, Paradigma Eclético, Internalização e Custo de Transação, *Resource Based View*, Teoria Institucional, *International New Ventures* e *Born Globals* (SANTOS; BARANDAS; MARTINS, 2015).

O campo de negócios internacionais foi marcado, inicialmente, pelo foco na competitividade nacional, esta época histórica é denominada por Rugman *et al* (2011) como época pré-Hymer (1960). A partir da década de 1970, o foco passou para o Investimento Estrangeiro Direto (IED), Multinational Enterprise (MNE) e Firm specific advantages (FSAs), transferidas além-fronteiras por estas firmas. Nos anos 1980, o foco mudou para a multinacional, sendo considerada um diferente *network*, ou seja, considerando as subsidiárias e seus links tanto com a multinacional, como as outras subsidiárias (RUGMAN *et al*, 2011).

Há duas vertentes teóricas principais que interpretam este fenômeno: a escola econômica e a escola comportamental. Pela perspectiva econômica, desenvolvida entre as décadas de 1970 e 1980, a internacionalização caracteriza-se pela racionalidade da firma voltada à maximização de retornos (DIB; CARNEIRO, 2006), de forma que as firmas se

internacionalizam para explorar vantagens competitivas através da produção ou do estabelecimento de novos mercados (FLEURY; FLEURY, 2007). Algumas teorias são o poder de mercado, a teoria da internalização e o paradigma eclético ou OLI (*Ownership, Location, Internalization*) (DIB; CARNEIRO, 2006). E o foco principal é explicar as razões pelas quais as empresas internacionalizam (CHRISTOFOR, 2008).

A teoria de Poder de Mercado é derivada do trabalho seminal de Hymer (1976) e foi uma das primeiras sobre investimento direto estrangeiro (IED) a explicar a produção internacional (SANTOS; BARANDAS; MARTINS, 2015). O Paradigma Eclético ou *OLI Paradigm*, busca explicar as razões pelas quais existem multinacionais e os motivos que as levam a ter mais sucesso que firmas domésticas. Assim, há três questões centrais, que são a motivação, a localização e o desenvolvimento das operações no exterior (DIB; CARNEIRO, 2006; DUNNING, 1988; SANTOS; BARANDAS; MARTINS, 2015). A teoria dos Custos de Transação (TCT) está baseada em duas premissas: a racionalidade limitada dos agentes econômicos e o provável comportamento oportunista dos mesmos (WILLIAMSON, 1981). A TCT percebe a internacionalização como um modo de reduzir custos de transação (RUGMAN *et al.*, 2011).

Assim, a partir dos anos 1990 o Modelo em estágios ou gradual, da escola de Uppsala, passou a ganhar maior relevância e a partir dos anos 2000, passou a dominar a produção acadêmica (SANTOS, BARANDAS, MARTINS, 2015). Os principais expoentes da teoria comportamental são o modelo de Uppsala, a Teoria de Redes, ou *Networks*, e o Empreendedorismo Internacional (DIB; CARNEIRO, 2006; LOPES, 2014).

O Modelo da escola de Uppsala é conhecido a partir da publicação de Johanson e Valhne (1977), a qual defende que a firma investe mais recursos no mercado internacional à medida em que adquire maior conhecimento, reduzindo, assim, a percepção dos riscos enfrentados. Neste sentido, surgiu a vertente comportamental, cuja perspectiva afirma que a internacionalização ocorre de forma gradual, através da avaliação de fatores subjetivos do processo decisório, conforme os estágios pelos quais a firma passa. Deste modo, as organizações optam por diferentes modos de penetração, evoluindo gradualmente a operação em novos mercados (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Um dos pressupostos de Uppsala é a distância psíquica ou *psychic distance* (JOHANSON; VALHNE, 1977), isto é, diferenças em termos de cultura, idioma, estrutura de governo e outras variáveis que interferem na relação entre firma, mercado e clientes. Sendo assim, a internacionalização geralmente inicia em locais com menor distância psíquica, isto é,

geograficamente, culturalmente e economicamente mais próximos em relação ao local de operação, como, por exemplo, países vizinhos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; HEMAIS; HILAL, 2002; JUNIOR; ZILBER; LOURENÇO, 2008). Conforme ganham mais experiência, vão expandindo para países mais distantes nestes aspectos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Da mesma forma, os modos de entrada escolhidos vão iniciar com menor envolvimento e investimento, como por exemplo exportação, *licensing* ou *joint ventures* internacionais, podendo evoluir para Investimento Estrangeiro Direto (IED) ou subsidiárias no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2006, 2009). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) identificaram quatro estágios principais: (i) atividades de exportação não regulares; (ii) exportação via representantes independentes (agentes); (iii) subsidiária; e (iv) produção/manufatura. Os autores também afirmam que o tamanho do mercado influencia o processo de internacionalização, pois há situações, por exemplo, que o mercado interno não abastece completamente as empresas.

Assim, de um lado, para a abordagem econômica, as firmas tomam decisões envolvendo aspectos do ambiente (incertezas e complexidade) e o comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo). De outro, os estudos de abordagem comportamental, percebem a internacionalização através da sequência de estágios, em que experiência e conhecimento dos mercados externos vão sendo acumulados (DALMORO, ZEN, 2012).

A escola de Uppsala sofreu críticas por sua visão ser muito linear e determinista (LOPES, 2014). Além disso, as teorias até então não explicavam totalmente o processo de internacionalização quando analisada do ponto de vista de aglomerações industriais, pois o enfoque estava na firma isoladamente, e não na coletividade das firmas e na dinâmica entre si e entre as instituições que o compõem (LENTZ; FARIAS; DA SILVA, 2012; DALMORO; ZEN, 2012). Assim, um aprimoramento da escola de Uppsala é a Teoria de Redes ou *Networks* (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000). A perspectiva do modelo de internacionalização de *networks*, de Johanson e Mattsson (1988), afirma que empresas em uma determinada indústria são conectadas umas às outras ao estabelecerem relacionamentos para obter recursos e compartilhar informações.

*Networks* se mostram, então, elementos centrais no processo internacional, pois tratam dos relacionamentos e sua força com diversos *stakeholders*, isto é, clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e governo (DALMORO; ZEN, 2012), permitindo que as firmas se beneficiem de seus recursos para sua estratégia internacional (CHETTY; WILSON, 2003). Através das redes, são desenvolvidos relacionamentos complexos, canais de troca de



informações inter-firmas, assim como a confiança entre parceiros, essencial para a sustentabilidade da rede. Deste modo, é importante investir no relacionamento entre fornecedores e clientes e estabelecer contatos com diversos níveis organizacionais (LOPES, 2014). Com isso, o estágio atual de internacionalização de uma rede na qual a firma está inserida também interfere em seu contexto internacional (DALMORO; ZEN, 2012). Deste modo, percebe-se que diferentemente da perspectiva econômica, a perspectiva comportamental, desenvolvida entre as décadas de 1970 e 1990, possui foco em explicar como as empresas se internacionalizam (CHRISTOFOR, 2008).

A partir de meados dos anos 2000, receberam maior importância a RBV e a perspectiva Institucional. Assim, a Teoria Institucional surgiu como um modo de contextualizar o processo de internacionalização considerando questões culturais e institucionais, normas, valores, modos de fazer as coisas relacionadas ao ambiente em que as firmas atuam e suas relações com estas questões. Assim, adaptar-se a estes aspectos é essencial para obter legitimidade e suporte dos agentes daquele contexto (SANTOS, BARANDAS, MARTINS, 2015).

A RBV, por sua vez, afirma que as empresas são um conjunto de recursos e estabelece uma relação entre recursos, capacidades e vantagens competitivas. Acredita-se que a performance das empresas é divergente, dada a heterogeneidade de seus recursos. Assim, a internacionalização da firma é um modo de obter novos recursos e também facilita o desenvolvimento de novas capacidades (SANTOS, BARANDAS, MARTINS, 2015).

As diferentes perspectivas relacionadas a negócios internacionais explicam de modo incompleto a internacionalização das empresas, com abordagens que podem ser parcialmente sobrepostas, complementares e, inclusive, mutuamente exclusivas. Contudo, as perspectivas de *Networks*, RBV e OLI possuem aspectos que se complementam e conversam entre si, pois tratam do acesso a recursos (SANTOS, BARANDAS, MARTINS, 2015).

Diante da necessidade de inovar e das exigências e desafios mercadológicos, as firmas adotam estratégias colaborativas para suprir e também absorver habilidades que ainda não possuem e se manterem competitivas. Com isso, destaca-se a importância das relações interorganizacionais, como clusters (DALMORO; ZEN, 2012).

Falar de cluster é falar de interações e relações entre empresas, troca de conhecimento e aprendizagem, assim, as teorias de internacionalização que relacionam redes, passam a ser cruciais na análise de internacionalização de clusters. Isto porque, em uma realidade globalizada, dificilmente um cluster estará restrito apenas a sua realidade local.

Bonaccorsi (1992) contrapõe a visão da internacionalização de uma firma como um processo em que esta é um ator isolado. No caso de PMEs, foi percebido que estas se encontravam fortemente relacionadas umas com outras. Segundo o autor, na Itália, pequenas empresas de manufatura estavam concentradas em distritos industriais em que o processo manufatureiro era dividido em diversos estágios, com altos graus de cooperação tanto verticais como horizontais e também altos níveis de comunicação. Assim sendo, a decisão de inserção no mercado internacional era feita através da experiência coletiva do grupo de firmas pertencentes ao distrito, baseando-se em dois fatores centrais: imitação e informação (BONACCORSI, 1992). Além disso, no caso das PMEs italianas, Bonaccorsi (1992) relatou que estas delegavam suas operações externas ao invés de manipulá-las internamente, abordando a questão da integração vertical. Assim recursos limitados e a capacidade de gestão de relacionamento com intermediários entraram em pauta. Deste modo, mais do que refletir sobre o comportamento exportador das firmas através de seu tamanho, o autor propôs que se observe a estratégia de exportação, a integração vertical das exportações e também a noção de recursos, sendo que estes não se tratam apenas de recursos internos, mas também da capacidade de articulação de recursos externos.

Em uma perspectiva similar, está a noção de sistemas de governança dentro do processo de internacionalização, pois também os clusters podem estar envolvidos em cadeias globais. Segundo, Lentz, Farias e Silva (2012), o expoente deste tema é o sociólogo Gary Gereffi, que através da concepção de redes globais de valor, abordou como determinados atores impõe um modelo de organização produtiva para as empresas existentes ao redor do mundo. Os territórios, neste contexto, são considerados relevantes dado que possuem sua história, instituições e contexto social e político próprios. Assim, há dois tipos de cadeias globais percebidas por Gereffi, uma que é movida pelo produtor outra pelo comprador. Na primeira, a produção é integrada verticalmente. Na segunda, as empresas que possuem uma marca forte terceirizam sua produção em países com mão de obra barata, neste caso também se caracteriza o licenciamento de marcas - como é o caso da produção de calçados e tênis (LENTZ; FARIAS; SILVA, 2012).

Em relação a firmas em clusters, percebeu-se que estas exportam mais e possuem maior valor agregado que firmas que não estão aglomeradas (BONACCORSI, 1992; BECCHETTI; PANIZZA; OROPALLO, 2007), confirmando a importância do cluster também na estratégia de inserção internacional. Em seu levantamento sobre o estado da arte de IB nos últimos 50 anos, Rugman *et al* (2011) destacam o trabalho de Hennart (2009), que aborda CSAs (Country

Specific Assets) e FSAs (Firm Specific Assets). Em muitos casos, as vantagens específicas do país não são facilmente acessadas, sendo o acesso controlado pelos atores do *host country*. Deste modo, o desafio estratégico é desenvolver relações (RUGMAN *et al*, 2011).

Segundo Malakauskaite e Navickas (2011) a concepção de competitividade está baseada na comparação de aspectos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos com posições de firmas, setores e países. A competitividade envolve, então, três níveis: macro (economia nacional); meso (economia regional ou setorial); e micro (empresas e unidades de negócios) (MALAKAUSKAITE; NAVICKAS, 2011).

Com isso, é importante compreender, também, os diferentes níveis de influência competitiva em um cluster. De acordo com Meyer-Stamer (2001), a análise da competitividade sistêmica gerada pelos clusters é composta por quatro níveis: Micro, Meso, Macro e Meta. O nível Micro trata das firmas; o nível Meso abrange o ambiente do cluster, correspondendo às ações de atores públicos e privados que beneficiam firmas em localidades e/ou setores de atuação, como, por exemplo, atividades de P&D, de promoção e atividades exportadoras; o nível Macro trata do contexto institucional, isto é, ambiente econômico, político e legal, que afetam empresas de um determinado país através das políticas monetárias, cambiais, orçamentárias, fiscais e de comércio exterior; finalmente, o nível Meta está relacionado a padrões de organização política e econômica orientados para o desenvolvimento do país, tais como: estrutura competitiva da economia, capacidade de formulação de visões e estratégias, coesões sociais e status social de empreendedores.

Ricart *et al*. (2004), ao descreverem os motores de performance estratégica em nível internacional, apresentam uma definição mais ampla em relação a apresentada por Meyer-Stamer (2001). Os autores defendem que a performance da estratégia internacional é afetada pelos níveis Meta (supranacional), Macro (nacional), Meso (cluster), Micro (setor) e da Firma. Segundo os autores, cada nível influencia a performance de todos os outros níveis. Neste sentido, pode-se inferir que estes níveis também podem afetar a performance do cluster como um todo e de sua estratégia de internacionalização, podendo ser fontes de recursos para tal. Nesta linha, conforme Baldi e Vieira (2005), que analisaram o cluster do Vale dos Sinos, no contexto daquele arranjo, os competidores estão imersos em uma rede de relações sociais com diferentes níveis de influência, que interferem em sua capacidade competitiva, bem como sua habilidade de agir e responder à ação de terceiros.

Fahy (2002), por sua vez, abordou a vantagem competitiva no ambiente global a partir da RBV. Os recursos foram classificados pelo autor como tangíveis ou intangíveis e

capacidades. Os recursos tangíveis, na mesma linha de Wernerfelt (1984), seriam planta, equipamentos, terreno, bens de capital e ações e os intangíveis, seriam propriedade intelectual, reputação e marca sendo mais difíceis de imitar e maior fonte de vantagem competitiva segundo o autor. Capacidades, por sua vez, seriam as habilidades para entregar ao mercado soluções, mais do que simplesmente aquilo que se possui. Fahy (2002) também destacou que assim como as firmas possuem recursos, os países possuem recursos específicos (Denominados em inglês *Country Specific Resources – CSRs*), sendo estes divididos em básicos e avançados. Recursos básicos seriam: localização do país, clima, estoque de recursos naturais, custo da mão de obra e custo de capital, taxas de câmbio e nível dos juros. Recursos avançados seriam: sistema de educação, capacidades tecnológicas e organizacionais, infraestrutura de comunicação e de marketing e o nível de produtividade do trabalho. Com isso, o autor afirma que firmas operando no ambiente global possuem acesso a uma maior e diversa quantidade de recursos. Assim, além dos recursos próprios da firma e daqueles advindos do cluster que se está inserido, os recursos do país também precisam ser considerados, pois são fatores de influência estratégica.

Corroborando com a percepção de Fahy (2002), percebeu-se que a partir da globalização, recursos e capacidades adquiriram bases internacionais, com isto, novas estruturas de comunicação e integração por parte do cluster se mostram necessários para interpretar o conhecimento externo que é acessado (BELUSSI; SEDITA, 2009). Assim, para que o cluster possa identificar oportunidades, e cobrir *gaps* de conhecimento, são necessárias informações mercadológicas em nível global (KÖCKER; MÜLLER; ZOMBORI, 2011), sendo necessário ao cluster habilidades de coleta de informações e conhecimentos também em nível externo.

Uma vez que clusters industriais mais do que aglomerações, são entidades sociais (MOROSINI, 2004), a unidade de análise pode sair da firma e voltar-se para o cluster em si. Kowalski (2014) afirma que a internacionalização do cluster diz respeito a dois níveis: o Micro, o nível das firmas e Meso, o nível do cluster, que envolve, as ações do cluster para o estabelecimento de cooperação em nível internacional. Neste trabalho defende-se que todos os níveis, isto é, Supranacional (Meta), Nacional (Macro), do Cluster (Meso), Setorial (Micro) e da Firma, conforme descritos por Ricart *et al.* (2004), podem ser fontes de recursos para uma estratégia internacional, ao longo dos estágios do ciclo de vida do cluster.

Segundo Anatoliyovych (2014), clusters internacionais aumentam o papel das regiões, proporcionam uma base para o fluxo de investimento estrangeiro, melhoram a flexibilidade e a mobilidade das empresas, e possuem vasta gama de estruturas em rede. Deste modo, clusters podem atuar em conjunto com empresas, governos e a academia no desenvolvimento de

vantagens competitivas para cidades, estados e países, incluindo, também, o nível supranacional. Segundo estudo de 2012 da *Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support* (TACTICS), a internacionalização de clusters diz respeito a uma série de atividades que produzem benefícios aos negócios envolvidos no cluster, em especial PMEs, como, por exemplo, acesso ao conhecimento, utilizado em produtos e serviços; acesso à novos mercados; acesso à infraestruturas chave; acesso à novos parceiros de colaboração; aumento de credibilidade; e atração investimento estrangeiro direto (IED).

Sabe-se que, apesar da visão de que o cluster é um agente socioeconômico, composto de empresas e outras instituições, os negócios e transações envolvem, na realidade, as empresas para se concretizarem. Algumas das recomendações da TACTICS (2012), em relação à internacionalização de clusters são: (i) alavancar as organizações do cluster como uma ferramenta central para internacionalização, pois esta não é uma atividade isolada, mas formada por componentes chave como inovação, comercialização, desenvolvimento de habilidades, promoção da exportação e atração de IED. Com base nisso, as atividades podem formar as bases para políticas de desenvolvimento e implementação, assim como a combinação de objetivos e resultados; (ii) catalisar a criação de estratégias regionais de inovação de *Smart Specialisation*, pois podem facilitar as ligações entre empresas, centros de geração de conhecimento e infraestruturas e espaços de inovação; (iii) intensificar o *networking* internacional do cluster, isto porque a internacionalização do cluster é crucial para criar links entre regiões em diferentes países, assim como para estimular novas atividades econômicas e parcerias; (iv) melhorar e segmentar branding e marketing, pois as empresas do cluster necessitam disto para aumentar sua visibilidade aos parceiros potenciais. As regiões, ao mesmo tempo, podem trabalhar mais ativamente na imagem de seus cluster e também das empresas; e (v) desenvolver ainda mais a inovação. A internacionalização requer recursos para atingir seu potencial, assim, mais formas de auxiliar a inovação a atingir seu desenvolvimento mais rapidamente podem ser desenvolvidas.

Considerando que é possível identificar recursos do cluster que influenciam a internacionalização e que também o cluster possui uma dinâmica ao longo de seu ciclo de vida, esta pesquisa irá analisar como os recursos para a internacionalização se desenvolvem ao longo do tempo, através da percepção dos diferentes atores do cluster. Para tanto, as dimensões de análise deste trabalho serão a (i) trajetória de internacionalização do cluster, ou seja, como se deu sua trajetória ao longo da história; o (ii) estágio do ciclo de vida do cluster; e (iii) os recursos para internacionalização percebidos no estágio atual de Ciclo de Vida dos clusters.

### 3. MÉTODO

Este capítulo apresentará o método aplicado nesta pesquisa, com o intuito de atingir os objetivos deste trabalho. A seguir são descritos o tipo de pesquisa e as técnicas e procedimentos que foram utilizados na coleta e na análise dos dados.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se por um estudo qualitativo que teve como alvo a ampliação do conhecimento e a compreensão sobre o ciclo de vida do cluster e os recursos envolvidos na internacionalização do mesmo. Para tanto, foi utilizado como procedimento técnico o estudo de caso. Foi realizado um estudo envolvendo dois clusters industriais do setor calçadista, um italiano, na região de Marche e outro brasileiro, no Rio Grande do Sul.

Ghemawat (2001) percebeu que há diferentes dimensões que envolvem países, isto é, divergências entre cada contexto, dadas suas peculiaridades. Neste sentido, o autor defende a perspectiva *cross-country*<sup>1</sup>, como mais rica do que a análise do ponto de vista de um único país e sua realidade. O estudo da indústria calçadista, à luz das realidades de Brasil e Itália é relevante, pois ambos os clusters em cada país estão em momentos diversos de inserção no mercado internacional, podendo trazer uma perspectiva mais ampla. Sendo assim, a etapa inicial buscou analisar as características do setor de calçados no âmbito mundial, nos países de realização da pesquisa, bem como nos dois clusters selecionados: o cluster de Fermo e Macerata, na região de Marche, no centro da Itália e o cluster do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, ao sul do Brasil.

A justificativa para a escolha do setor coureiro calçadista no Brasil e na Itália é decorrente de fato de serem dois países que possuem uma reputação importante como *players* mundiais do setor de calçados e também por serem clusters internacionalizados. Além disso, a pesquisa possui um potencial de riqueza de análise no sentido de que são clusters que aparentemente estão em fases distintas de ciclo de vida e que passaram por diferentes trajetórias. O cluster brasileiro passa pelo declínio desde meados de 2000 até hoje, mas dá indícios de provável processo de renovação devido a ações que estão sendo tomadas pelas instituições locais para as empresas fomentar do cluster e torna-las mais competitivas. Além do mais, se

---

<sup>1</sup> Esta dissertação faz parte de um projeto de pesquisa sobre Clusters, Inovação e Internacionalização, de chamada MCTI/CNPQ/MEC/CAPES Nº 22/2014, e coordenado pela Professora Aurora Carneiro Zen (PPGA/UFRGS) que objetiva analisar como o cluster influencia as atividades de inovação e de internacionalização das empresas através do estudo entre Brasil e Itália.

percebe que as instituições locais trabalham pela mudança de cultura local, buscando que as empresas sejam mais abertas à interação e cooperação. O cluster, por sua vez, italiano também passou por mudanças nos anos 1970 e nas décadas de 1990 e 2000. Ambos são clusters consolidados, sendo objetos de análise de diversos pesquisadores desta temática, com isso, não há dúvida que são aglomerações que já passaram pelo estágio de emergência, possibilitando a identificação dos recursos para a internacionalização.

Optou-se pelo método do estudo de casos pois este é indicado quando o pesquisador busca investigar um fenômeno da realidade contemporânea, considerando eventos sobre os quais possui pouco controle e que exigem uma descrição profunda (YIN, 2009). No estudo de caso, a observação da realidade das empresas dos clusters e as entrevistas com as mesmas adicionam-se como fontes de evidências. Dado que os recursos se desenvolvem e reconfiguram ao longo do tempo, assim como inserção internacional, justifica-se, também, outra razão para escolha da técnica de estudo de caso. Isto porque atende à investigação do fenômeno resgatando a perspectiva temporal via documentos, outros recursos de registros e entrevistas (YIN, 2009).

Trata-se de uma pesquisa descritiva e de corte transversal, que visa explicar como o fenômeno foi observado no decorrer da pesquisa, bem como as características encontradas ao confrontar a teoria com os contextos estudados. A pesquisa descritiva expõe características de um determinado fenômeno e também pode estabelecer correlações entre variáveis, assim como definir sua natureza (VERGARA, 2008).

A seguir, será explicada a elaboração do instrumento de pesquisa utilizado.

### 3.2. ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

A elaboração do instrumento para a coleta de dados levou em consideração as dimensões de análise do trabalho. Essas dimensões serviram como base para todas as entrevistas realizadas no estudo, bem como para a busca de informações na análise documental e nas observações.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram estabelecidas três dimensões de análise: (i) trajetória de internacionalização do cluster; o (ii) ciclo de vida do cluster e (iii) os recursos para internacionalização identificados no estágio atual de ciclo de vida do cluster. As dimensões de análise foram estudadas também a partir de dados secundários, como relatórios e bases de dados de associações do setor em ambos os países envolvidos na pesquisa, de modo a compreender o desempenho do agente socioeconômico cluster (MOROSINI, 2004).

Este trabalho utilizou o cluster como unidade de análise, ou seja, o nível de análise é o nível meso. Toda a análise e as variáveis estarão focadas no contexto espacial do cluster, que é entendido como “a estruturação regional de enraizamento de instituições e organizações” (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007, p. 124, tradução nossa). Assim, é necessário considerar não somente as instituições do cluster, mas também as empresas da cadeia produtiva local. As instituições e firmas investigadas responderam questões relacionadas ao nível regional e do cluster como um todo e seu impacto nas firmas.

O Quadro 3 apresenta a descrição das dimensões de pesquisa, bem como as categorias em cada dimensão e os autores que serviram como base. A partir disso foi elaborado o instrumento de coleta de dados.

**Quadro 4 - Dimensões de Análise do Trabalho**

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	CATEGORIAS	AUTORES
<b>Trajatória de Internacionalização</b>	O processo de internacionalização das firmas em clusters não é isolado, envolve a coletividade, relações e interações entre si, assim como diferentes níveis de influência. A governança dos atores possui um papel importante para a internacionalização	Papel na internacionalização das firmas; reputação; certificação de origem ou marca; formas de auxílio para a internacionalização	Bonaccorsi (1992); Fahy (2002); Ricart et al. (2004); Lopes (2014); Zen (2010); Kowalski (2014); Islankina (2015); Junior, Zilber e Lourenço, 2008).
<b>Ciclo de Vida do Cluster</b>	Estágios de emergência, crescimento, sustentação e declínio e também renovação, transformação, adaptação e encerramento. Diversos aspectos de nível local, mas também global envolvem a dinâmica do cluster e dirigem suas mudanças, os principais fatores envolvem o tamanho e a heterogeneidade do cluster, assim como a presença de empresas multinacionais e o movimento de internacionalização das empresas no âmbito do cluster	Relacionamento dos atores; coordenação das atividades e governança dos atores; estratégias conjuntas; busca, aquisição e distribuição de conhecimento; formação e capacitação tecnológica.	Menzel e Fornahl (2010); Martin e Sunley (2011); Presutti, Boari, Majocchi, (2013); Elola et al. (2012); Santner e Fornahl (2014); Maskell e Malmberg (2007); Belussi e Sedita (2009).
<b>Recursos para internacionalização</b>	Existe um conjunto de recursos disponíveis no âmbito do cluster para a competitividade internacional, conforme o cluster evolui no estágio do CVC, estes recursos podem se modificar e/ou se reconfigurar.	Tangíveis: acesso a recursos financeiros; infraestrutura de produção, logística e distribuição; localização; presença de comitês técnicos, laboratórios e centros de P&D e design. Intangíveis: aquisição de mão de obra; custo e perfil da mão de obra; fatores culturais; reputação da região; relações externas; gestão interna.	Wernerfelt (1984); Grant (1991); Bonaccorsi (1992); Molina-Morales (2001); Fensterseifer (2009); Hervas-Oliver; Albors-Garrigós (2007); Fahy (2002); Zen (2010); Köcker, Müller e Zombori (2011); Belussi e Sedita (2009); (Lopes, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3. O ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

Com base na revisão da literatura, foram estabelecidas três dimensões de pesquisa que serviram de base para a elaboração do instrumento de pesquisa (conforme Quadro 3). Após estabelecido o roteiro, foi realizada a etapa de validação do instrumento, através da escolha de uma empresa sediada no cluster do Vale dos Sinos e que fosse exportadora de calçados. A escolha foi realizada por membros do grupo de pesquisa GPEI – Grupo de Pesquisa em



Estratégia, Internacionalização e Inovação, da Universidade Federal Rio Grande do Sul através da lista de empresas do MDIC.

Realizou-se a validação do instrumento com o objetivo de avaliar o roteiro de entrevista, verificar a clareza das questões e a duração da mesma. A entrevista foi realizada por três pessoas, um graduando em administração, a autora da dissertação e uma doutoranda em administração. Os três fazem parte do grupo de pesquisa GPEI. Na entrevista em profundidade participaram duas pessoas da empresa, o diretor da fábrica e a pessoa responsável pela exportação.

A empresa investigada está sediada em Campo Bom, foi fundada em 1988 e possui cerca de 250 funcionários. Foram entrevistados a responsável pelas exportações e o diretor da fábrica. É uma empresa que nunca produziu marca própria, sendo que este movimento de começar a trabalhar uma marca foi iniciado em 2015. Dentre as empresas para as quais a fábrica é subcontratada destacam-se Schultz e Arezzo. A entrevista ocorreu em fevereiro de 2016, durou aproximadamente 1h40 minutos e fizeram-se todas as perguntas que estavam no roteiro. Seguidamente, foi realizada análise para verificar ajustes no instrumento de pesquisa. Se percebeu alguns aspectos no setor, com base na percepção dos entrevistados, como a alta rotatividade de mão de obra, fatores conjunturais nacionais que prejudicam o setor, dificuldades relacionadas à exportação e a baixa interação no cluster.

Dada a duração do roteiro, foi necessário readaptá-lo, reduzindo a quantidade de questões, para perguntas mais amplas, que pudessem englobar os aspectos necessários para viabilizar a pesquisa. Além disso, considerando a limitada disponibilidade de tempo dos entrevistados, o roteiro foi repensado para que a entrevista durasse em média 1 hora. Outro aspecto que necessitou mudança foi o fato de a dimensão recursos estar sendo abordada em maior peso do que as dimensões cluster e internacionalização. Assim, dado que todas as dimensões foram percebidas no trabalho como igualmente relevantes, as questões do roteiro foram distribuídas de modo uniforme. A execução da validação do roteiro contribuiu para que a pesquisa fosse mais sólida e consistente, pois possibilitou uma visão geral do processo e observou-se, também, que algumas questões não estavam bem redigidas. Além disso, permitiu aprimorar o instrumento de pesquisa, visto que tanto o roteiro quanto a entrevista foram bastante extensos.

O roteiro em italiano foi validado com uma pessoa fluente no idioma e testado em uma feira de calçados realizada no país, chamada CREAMODA, entre 12 e 14 de abril de 2016, em Bologna.

### 3.4. SELEÇÃO DOS CASOS

Este trabalho faz parte de um projeto de pesquisa do CNPQ chamado Clusters, Inovação e Internacionalização, cujo número de processo é 472172/2014-0. Dado o projeto de pesquisa ao qual a dissertação está vinculada, optou-se pela execução da pesquisa em dois clusters do setor calçadista, setor que é bastante característico em ambas as economias. O critério de seleção dos clusters estabelecidos baseou-se em: (i) ser um cluster consolidado; (ii) ser um cluster internacionalizado, e (iii) possuir estratégias coletivas voltadas para a internacionalização das empresas. A coleta de dados foi realizada com diferentes atores, visando um entendimento de diversas perspectivas sobre clusters.

Considerou-se para o critério “ser um cluster consolidado”, a escolha de clusters de calçados já estabelecidos, em que fosse possível verificar uma trajetória histórica dos mesmos, como o caso do Vale dos Sinos e de Fermo e Macerata. O segundo critério estabelecido, “ser um cluster internacionalizado”, requer que nos clusters escolhidos possuam empresas internacionalizadas e que sejam representativos em termos de exportações. A seleção dos clusters deu-se pela relevância de ambos em termos produtivos em seus países. O Vale dos Sinos, apesar de não ser mais o maior exportador em quantidade, dando lugar ao nordeste, ainda é o maior produtor brasileiro em termos de valor agregado. O cluster Fermano-Maceratese, por outro lado, é um grande produtor e exportados de calçados de valor agregado em diversos nichos, não sendo focado apenas em um tipo de calçado.

Quanto ao critério “possuir estratégias coletivas voltadas para a internacionalização das empresas”, este requer que sejam clusters em que haja articulação coletiva voltada ao mercado internacional. Verificou-se no caso de ambos os cluster ações coletivas voltadas para a internacionalização, principalmente através de feiras coletivas e missões comerciais.

Foram procurados em ambos os clusters atores que fossem interessantes para a riqueza da coleta dos dados. Assim, empresas relacionadas à produção de calçados, produção de componentes para calçados, modelistas e instituições atuantes nos contextos escolhidos foram selecionadas e a tentativa de contato para a realização da pesquisa efetuada. Foi recebida a resposta positiva de 11 atores italianos e 16 atores brasileiros. Na Itália, apesar das confirmações, houve uma empresa, uma startup, que desistiu de realizar a entrevista dado a problemas pessoais do empreendedor. No Brasil, duas empresas, apesar de inicialmente terem sinalizado disponibilidade para o agendamento da entrevista, interromperam o contato durante a negociação de datas para a realização da entrevista.

### 3.5. COLETA DE DADOS

Para compreender o CLC, seu surgimento e desenvolvimento e a reconfiguração de seus recursos relacionados com a internacionalização dos dois clusters estudados, avaliou-se: informações, documentos e materiais disponíveis; entrevistas qualitativas semiestruturadas; observação não-participante em eventos do setor coureiro calçadista em ambos os clusters, no Brasil e na Itália. Deste modo, dado que Yin (2009) destaca a importância de que se utilizem mais do que uma fonte de dados, buscou-se abranger a maior quantidade de dados disponível.

Foram entrevistadas instituições que fazem parte da governança do cluster e empresas da cadeia produtiva coureiro calçadista, como fábricas de calçados, de componentes e modelistas de calçados. Foi realizado o levantamento de informações preliminares disponíveis em meios eletrônicos (sites de empresas, publicações em revistas on-line, relatórios das empresas publicados na internet), análise de documentos facilitados pelas instituições dos clusters, entrevistas semiestruturadas e observação em eventos.

#### 3.5.1. Pesquisa Documental

Foram analisados documentos e relatórios que auxiliassem a atingir o objetivo da pesquisa, como por exemplo, documentos e relatórios sobre o setor no mundo e nos diferentes países e também sobre os clusters pesquisados. Programas governamentais, estratégias e planejamentos do setor, dos clusters e dos atores também foram consultados. A lista de documentos (relatórios, sites, teses e dissertações) utilizados está no Apêndice E.

O objetivo da pesquisa documental foi levantar dados da trajetória histórica dos clusters tanto sobre a trajetória dos clusters como sobre sua internacionalização. Foram selecionados, então, diversos documentos, artigos, teses e dissertações e estudos e os mesmos foram lidos e as informações que se julgaram relevantes ao estudo selecionadas. Boa parte da documentação acessada nesta etapa foi utilizada na construção histórica dos casos investigados. Além disso, foram consultados websites de organizações envolvidas com ambos os casos, assim como de firmas localizadas na aglomeração também para levantar dados históricos e acessar relatórios com dados atualizados do setor, para que o contexto atual dos casos estudados pudesse ser construído.

### **3.5.2. Etapa Exploratória do Estudo**

Uma etapa exploratória foi realizada em ambos os casos estudados através da participação em feiras e eventos relacionados ao setor. O objetivo desta etapa foi observar ações realizadas nos clusters. Participou-se na Itália da CREAMODAEXPO e no Brasil do projeto FF Enterprise, da Maratona Mude 2016 e de uma edição do Fórum InspiraMais. As observações ocorreram no período entre janeiro e setembro 2016. Não houve gravação de áudio/vídeo, mas sim registros fotográficos.

Foi possível observar a atuação da Assintecal no fomento à inovação através do Fórum InspiraMais, que reuniu diversos atores da área de componentes e onde foram realizadas palestras com palestrantes do universo da moda e de componentes. Ao participar do FF Enterprise e da Maratona Mude, percebeu-se principalmente a atuação da Abicalçados, mas também se notou o envolvimento de outras instituições do setor buscando, cada qual com sua proposta, trazer novas perspectivas ao universo calçadista. O projeto FF (Future Footwear), que engloba o FF Enterprise, visa trazer para o cluster novos modelos de negócios e novas ideias e soluções para o setor, com foco em estudantes de graduação e pós-graduação. Foi possível perceber a preocupação institucional com o futuro do setor como um todo e a necessidade de mudança para que a região se mantenha competitiva. A Maratona Mude, por outro lado, na percepção da pesquisadora, reuniu outro tipo de público, principalmente jovens e estudantes de moda e design. Assim, dentre as ações observadas, as que de fato reuniram públicos mais diretamente relacionados com o cluster foram o Fórum InspiraMais e o FF Enterprise. Na Itália, por outro lado, participou-se da CREAMODAEXPO, uma feira de componentes predominantemente da região de Fermo e Macerata, que ocorre em Bologna mais de uma vez ao ano. Percebeu-se, contudo, pouca interação de um modo geral e uma considerável divisão entre as atividades envolvendo os cursos de formação em design, expositores em geral e os demais expositores de componentes. Também foi possível perceber em algumas entrevistas realizadas certo descontentamento na percepção dos entrevistados com a efetividade da feira em questão para as empresas.

### **3.5.3. Entrevistas semiestruturadas**

Optou-se por efetuar entrevistas semiestruturadas neste estudo, pois o entrevistador possui maior flexibilidade durante a entrevista, aprofundando questões, modificando a ordem

do roteiro e trazendo novos questionamento quando necessário. Foram entrevistados membros de instituições presentes no cluster e empresários e/ou funcionários da cadeia produtiva do calçado, que façam parte do cluster selecionado. As entrevistas foram gravadas, com autorização prévia para posterior transcrição e análise no período entre janeiro e setembro 2016.

#### 3.5.3.1. Coleta na Itália

Foi realizado o contato com os atores, sendo primeiramente executadas as entrevistas e as visitas na Itália, realizadas entre abril e junho de 2016. O contato com as empresas italianas foi realizado via correio eletrônico. Dez entrevistas foram realizadas com dez atores italianos, entretanto aceitaram participar da pesquisa onze atores, distribuídos pelo território de Fermo e Macerata, em Marche. O primeiro contato com empresas foi realizado em uma feira calçadista em Bologna, a CREAMODA, promovida pelo território Fermano-Maceratese. Lá foram realizadas entrevistas com quatro empresas, além de ser possível fazer contato com mais algumas empresas e instituições. As entrevistas foram conduzidas pela autora desta dissertação. As demais entrevistas realizadas no território, envolveram instituições e empresas, sendo que algumas empresas foram indicadas pelas instituições e outras por um professor do curso de Administração da *Università Politecnica Delle Marche*, chamado Gian Lucca Gregori, cujo contato foi realizado através da Professora Cristina Baori, da escola de administração da *Università di Bologna* e parceira de pesquisa no projeto ao qual a dissertação em questão faz parte. As entrevistas italianas duraram entre 30 minutos e 1 hora. O tempo foi um desafio, pois os entrevistados, em geral, não estavam dispostos a despende mais de 30 minutos na entrevista, diferente dos brasileiros, que são mais receptivos e pacientes neste aspecto. No início foi solicitada a autorização para gravar as entrevistas, realizadas a partir do roteiro em italiano, disposto nos Apêndices C e D. No Quadro 5 estão relacionados os nomes fictícios dos atores entrevistados na Itália, a identificação dos entrevistados e os respectivos cargos.

**Quadro 5 - Relação dos atores entrevistados e cargos na Itália**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>FUNDAÇÃO</b>	<b>CÓDIGO ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>ATUAÇÃO ORGANIZAÇÃO</b>
EMPRESA A	1972	EI_A	Empreendedor Fundador	45 anos
EMPRESA B	1969	EI_B	Empreendedor Fundador	48 anos
EMPRESA C	1989	EI_C	Empreendedor Sucessor	2 anos
EMPRESA D	1991	EI_D	Diretor Comercial	11 anos
EMPRESA E	1973	EI_E	Diretor Comercial	24 anos
EMPRESA F	1979	EI_F	Gestor	32 anos
EMPRESA G	1969	EI_G	Empreendedor Sucessor	30 anos
INSTITUIÇÃO A	1946	II_A	Responsável Internacionalização	10 anos
INSTITUIÇÃO B	1979	II_B	Diretor geral	18 anos
INSTITUIÇÃO C	1980	II_C	Presidente	12 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5.3.2. Coleta no Brasil

A coleta no Brasil ocorreu entre agosto e outubro de 2016. Foram contatados os atores do cluster do Vale dos Sinos via e-mail e nos casos que houve necessidade, via telefone. Quatorze atores participaram da pesquisa. As visitas foram realizadas sem a indicação das instituições da região, dependendo de *networking* próprio da pesquisadora e sua orientadora. Solicitou-se autorização para gravar as entrevistas, que se seguiram com a execução do roteiro pré-estabelecido, composto por perguntas abertas, que permitiram a livre expressão das experiências e percepções dos entrevistados (o roteiro encontra-se nos Apêndices A e B). As entrevistas duraram entre 40 min e 1h15 min, dependendo do entrevistado. Boa parte das entrevistas foram realizadas pela autora, entretanto, em outras houve a presença de pesquisadores do GPEI relacionados com o projeto de pesquisa. No Quadro 6 estão relacionados os atores entrevistados no Brasil, a identificação dos entrevistados e os respectivos cargos, os quais serão utilizados no trabalho.

**Quadro 6 - Relação dos atores entrevistados e cargos no Brasil**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>FUNDAÇÃO</b>	<b>CÓDIGO ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>ATUAÇÃO ORGANIZAÇÃO</b>
EMPRESA A	1928	EBR_A	Diretor Marketing e Comunicação	11 anos
EMPRESA B	2002	EBR_B	Empreendedor	15 anos
EMPRESA C	2001	EBR_C	Empreendedor	16 anos
EMPRESA D	1987	EBR_D	Diretor de Operações	16 anos
EMPRESA E	1962	EBR_E	Diretor Presidente	16 anos (no cargo)
EMPRESA F	1995	EBR_F	Vice-Presidente	7 anos (no cargo)
EMPRESA G	1945	EBR_G	Gerente de Comunicação e Marketing	3 anos
EMPRESA H	2013	EBR_H	Empreendedor	4 anos
EMPRESA I	1985	EBR_I	Gerente de Exportação	27 anos
EMPRESA J	1980	EBR_J	Gerente de Exportação	9 anos
EMPRESA K	1949	EBR_K	Gerente de Suprimentos	17 anos
EMPRESA L	1945	EBR_L	Desenvolvimento de Produto	7 anos
INSTITUIÇÃO A	1983	IBR_A	Gestor de Projetos	10 anos
INSTITUIÇÃO B	1983	IBR_B	Diretora	16 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados da pesquisa se deu a partir da análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2006), é um conjunto de técnicas de estudo de comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Com isso, o tratamento dos dados se deu a partir da transcrição das entrevistas com consentimento prévio e, também, da análise no confronto dos dados obtidos pela observação com os dados resultantes do levantamento documental.

Para a análise dos dados será utilizada a estratégia de triangulação de dados para identificar sua consistência e a validade dos resultados encontrados. A triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa que se utiliza de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno. De tal modo, a triangulação de dados refere-se ao emprego de distintas fontes de dados e pode ser discutida e explorada com base em dois pontos de vista: (a) para alcance da validade do estudo; e, (b) como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos (VERGARA, 2008).

Assim, nesta etapa foi realizada a inferência e a interpretação das informações coletadas. Durante a interpretação dos dados, foi preciso voltar ao arcabouço pertinente à investigação, pois deu o embasamento às perspectivas mais significativas para o estudo (BARDIN, 2006). A análise

foi desenvolvida com o objetivo de identificar a evolução dos clusters escolhidos e os recursos para a internacionalização de ambos. O software NVivo foi utilizado para fazer a consolidação, classificação e categorização das informações encontradas. Inicialmente foram definidas as categorias no software, com base na revisão da literatura; posteriormente foram colocadas as transcrições das gravações das entrevistas no software; em seguida, leram-se todas as transcrições e classificaram-se palavras, parágrafos ou linhas baseados nas categorias previamente definidas. Essa atividade facilitou o processo de análise e o entendimento dos resultados encontrados.

O capítulo que segue contextualiza a indústria calçadista mundial e, posteriormente seu contexto no Brasil e na Itália e os clusters estudados. Após, a análise dos casos é realizada.



#### 4. O CALÇADO NO MUNDO

A produção de calçados migrou da esfera artesanal para a produção em massa a partir da invenção da máquina de costura, no século XX. O setor de calçados faz parte das indústrias chamadas tradicionais (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010), e apesar da mudança de escala produtiva e de possibilidades de automação de algumas etapas produtivas, ainda hoje, por ser intensiva em mão de obra, é considerada semi-artesanal (BALDI, 2004; GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Devido a este aspecto da mão de obra, a indústria mundial de calçados passou por um processo de produção migratória para países e regiões abundantes em trabalhadores com salários mais baixos (BALDI, 2004; BLOIS; SOUZA, 2008).

Existem, dois padrões de concorrência mundial neste setor, através de preços e via fatores relacionados a status e qualidade, como design, conforto, qualidade, moda e grifes (BALDI, 2004; BALDI; VIEIRA, 2005). Com isso, sustentam vantagens competitivas os países que investem em criação, design, marketing e coordenação da cadeia de produção e distribuição, pois conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor. Os países que, por sua vez, focam em custos, tendem a perder competitividade, ocupando o papel de coadjuvantes na cadeia de valor do calçado (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

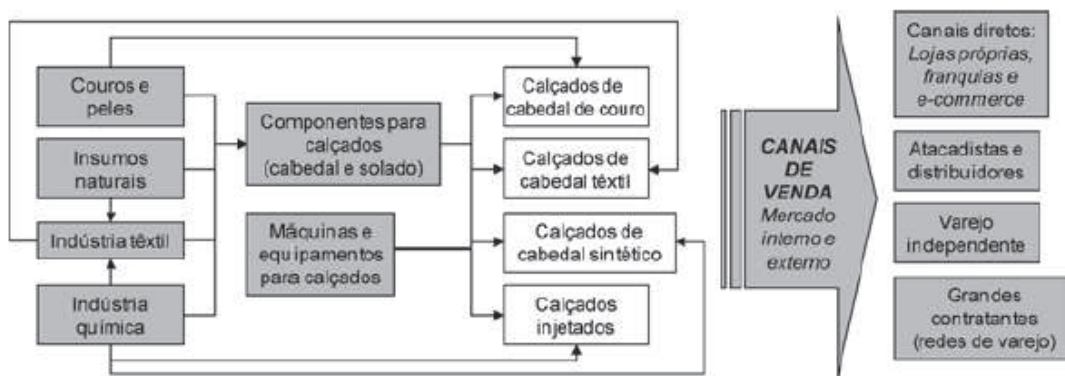
A concorrência por preços favoreceu um processo de internacionalização da produção, isto é, um deslocamento da fabricação de calçados das economias desenvolvidas para aquelas em menor desenvolvimento (BALDI, 2004). Apesar de o custo ser um dos principais elementos de competitividade das empresas no setor de calçados, o deslocamento da manufatura foi coerente com suas cadeias produtivas. Pois constatou-se que as vantagens competitivas sustentáveis dependem de outros aspectos na agregação de valor que não apenas etapa de manufatura. Deste modo, esta fase da produção passou a ser executada por empresas subcontratadas, a custos menores de produção (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Contudo, o sucesso não depende apenas de custos, depende das estratégias adotadas, pois, por se tratar de uma indústria intensa em mão de obra, a qualidade depende da qualificação da mesma (BLOIS; SOUZA, 2008).

Nesse contexto, quanto maior for a diferenciação que uma firma almeja, maior será a necessidade de investir em novas tecnologias (BLOIS; SOUZA, 2008). Na mesma ideia, ao se considerar o desenvolvimento da indústria, o avanço tecnológico também depende de fornecedores de componentes, máquinas e equipamentos. Além disso, a inovação das empresas de calçados está baseada na diferenciação de seus produtos através do design. Não obstante, a

capacidade de desenvolver marcas e canais é igualmente importante para que os produtos cheguem aos mercados com percepção de seu valor (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

A oferta de calçados é heterogênea, pois trata de mercados distintos, tanto em gosto como em tipos de calçados e materiais (como calçados sociais, casuais, femininos, infantis, masculinos, esportivos, para segurança); e insumos como couro, tecidos e materiais sintéticos (BALDI, 2004; BLOIS; SOUZA, 2008). Ao mesmo tempo, o calçado faz parte da cadeia de moda, com um ciclo de vida do produto mais curto, pois diz respeito à estilos que se modificam com frequência assim como diferentes materiais, dadas as tendências e as diversas necessidades de uso. Ao envolver necessidades e desejos, a oferta de calçados se diferencia constantemente em aspectos como qualidade, marca, design e moda. Por isso, defende-se que nesta indústria não existem economias de escala significativas (BLOIS; SOUZA, 2008). Além do mais, envolve a participação de diferentes tipos de fornecedores em sua cadeia, pois as fases produtivas (modelagem, corte, costura, montagem e acabamento), podem ser realizadas em diferentes estabelecimentos e locais (BALDI, 2004). Guidolin, Costa e Rocha (2010) resumiram na Figura 2, a cadeia da indústria de calçados.

**Figura 2 – Cadeia da Indústria de Calçados**



Fonte: Guidolin, Costa e Rocha (2010, p. 150)

Conforme Figura 2, a indústria interage com fornecedores de couros e peles, de insumos naturais, da indústria têxtil e da indústria química, assim como componentes e produtores de máquinas e equipamentos para calçados. Além disso, há quatro tipos principais de calçados: injetados (principalmente de PVC), sintéticos, couro e têxtil. Os injetados são produzidos com pouca necessidade de mão de obra, saindo quase prontos do maquinário, com cabedal e solado unidos. Os sintéticos, de couro e têxtil, necessitam unir o cabedal ao solado, tendo o processo dividido entre modelagem, corte, costura, montagem e acabamento (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Percebe-se, então, que a indústria de calçados é composta pela interação entre diversas indústrias, como serviços; couros e peles; fábricas de componentes (adesivos, saltos, solados,

contrafortes, palmilhas, injetados plásticos, dublagem, serigrafia e embalagens); máquinas e equipamentos para couros e seus artefatos e também para calçados; fábricas de calçados e de artefatos de couro; prestadores de serviços específicos e relacionados (entidades e instituições, ensino, ateliês de costura, feiras setoriais, empresas de representação, tecidos, materiais alternativos, produtos químicos e petroquímicos, despacho aduaneiro e transportes e comunicação); e comércio (BALDI, 2004).

O processo produtivo na indústria de calçados ocorre com etapas bem definidas, mas de modo interligado, favorecendo a organização em redes, tanto clusters como estruturas de subcontratação e compartilhamento de produção. As redes de calçados têm se desenvolvido dentro da cadeia global de valor da indústria mundial de calçados, sendo que a estrutura *buyer-driven* é a mais presente, através de empresas de varejo e marcas reconhecidas pelo desenvolvimento e comercialização dos produtos. Assim, a produção de valor está nas atividades de pesquisa, design, marketing e na articulação da cadeia global, sendo as atividades de manufatura menos relevantes neste aspecto, passando a ser feitas em países com menores custos de produção. Assim, os compradores da cadeia possuem controle da mesma e determinam o modo com que a produção será realizada e o lucro acumulado. Deste modo, parte relevante da dinâmica do setor está relacionado com os compradores internacionais (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Por isso, a partir da década de 1970, observou-se o deslocamento da produção de calçados para regiões menos desenvolvidas. Inicialmente, na década de 1970, a produção começou a migrar para países como o Brasil e os Tigres Asiáticos (Coreia do Sul, Taiwan e Hong Kong). Naquela época, possuíam uma pequena participação no comércio externo mundial, mas ao fim dos anos 1980, já correspondiam a um terço das exportações mundiais (BLOIS; SOUZA, 2008). Conforme o processo de industrialização foi avançando nestes países, houve um aumento dos salários e dos direitos trabalhistas, ocasionando um segundo deslocamento. Assim, o segundo movimento ocorreu nos anos 1980 em direção à países como China, Filipinas, Indonésia e Tailândia, com mão de obra de menor custo (FENSTERSEIFER, 1995; BLOIS; SOUZA, 2008).

Segundo Guidolin, Costa e Rocha (2010), ao deslocarem a manufatura para outros países, os países desenvolvidos concentraram apenas as etapas de maior valor agregado, como criação, design, marketing e a coordenação da cadeia de fornecimento, através de marcas globais ou empresas de varejo. Itália e Espanha, contudo, mantiveram a produção de calçados de maior valor agregado em seus países, mas amargaram quedas. A estratégia tem consistido

no deslocamento da produção para países do Leste Europeu e Ásia mantendo principalmente o design e o acabamento (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Os anos 1980 também foram marcados pelo alto desempenho de regiões que se organizavam em clusters, com destaque para o caso da Terceira Itália, com seu modo particular de organização da produção (COSTA, 2009). Segundo Costa (2009), a produção de calçados tem se mostrado uma atividade característica de clusters em diferentes regiões do mundo. Entretanto, apesar desta característica organizacional, os arranjos se diferem consideravelmente entre regiões, pois enquanto em países como a Itália a organização é em pequenas unidades produtivas, em países como Brasil, China e Coreia do Sul há pequenas, médias e grandes empresas (BALDI, 2004).

Em termos de organização da produção mundial, a Ásia aumentou consideravelmente sua participação produtiva nos anos 1980. Mas no caso da China, foi apenas nos anos 1990 que cresceu sua fatia na produção, sendo que passou a responder por mais de 60% da produção global nos anos 2000, causando maior impacto na organização da produção mundial desde então (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Contudo, o caráter da produção asiática, principalmente a chinesa, está relacionada à produção de artigos médios e inferiores para os países desenvolvidos, que buscam grandes volumes a custos baixos, pois este é o principal atributo da concorrência. Ao mesmo tempo, os calçados destinados aos públicos de maior valor agregado, permaneceram nos países desenvolvidos, sendo executados via manufatura local e com investimentos estratégicos em qualidade, branding e design. Mesmo assim, pode haver a subcontratação de estágios produtivos que necessitem amplamente de trabalho direto (BALDI, 2004).

Na mesma linha, Calandro e Campos (2015) afirmam que ao fim da década de 1990, o mercado internacional de calçados se configurou através de uma nova divisão do trabalho. Os calçados de menor valor agregado passaram a ser produzidos por países asiáticos. Aqueles de alto nível, com marca e design sofisticado seguiram com a produção em seus tradicionais fabricantes, como Itália e Espanha. E, por fim, o nível intermediário de calçados, o qual o Brasil se encaixa, produz pares que não são baratos e nem de baixo valor agregado como os asiáticos, e nem possuem alta sofisticação de design e marca como os calçados italianos.

Segundo Donda (2008), a produção calçadista no mundo é caracterizada por uma cadeia de alta qualidade que se originou nos distritos italianos e ramificou-se pela Europa e o mundo através de alianças com grandes marcas. Para o autor, existe mais de um modelo distributivo para o setor de vestuário e calçados, cada qual com suas características, isto é, cadeias de lojas de grandes

magazines, grupos de aquisição ou negócios independentes. O último é o modelo que a Itália adota, caracterizado por uma grande quantidade de empresas, geralmente em clusters.

Quanto à evolução da indústria mundial de calçados, o que também mudou foi o comportamento do consumidor e o modo de comercialização dos produtos. Percebe-se que o padrão de consumo está migrando do couro para outros materiais, como têxteis e sintéticos, assim como há maior uso de calçados esportivos. Além disso, enquanto nas décadas de 1970 e 1980 as exportações eram realizadas em grandes lotes, dado o perfil das redes de varejo, a partir dos anos 1990 a realidade se modifica para pedidos menores (BALDI, 2004).

Quanto aos anos 2000, cabe destacar o impacto da crise financeira de 2008. Sabe-se que o calçado está inserido na cadeia da indústria têxtil e de vestuário, e que esta é uma das mais globalizadas, empregando milhões de pessoas ao redor do mundo, principalmente mão de obra menos qualificada. Por seu aspecto global, esta cadeia foi muito afetada pela crise financeira mundial (FORSTATER, 2010). Desde junho de 2008 até o ano de 2010, a indústria têxtil, de vestuário e de calçados em economias emergentes encerrou mais de 11 milhões de empregos, em meio a uma força de trabalho estimada em cerca de 60 milhões de pessoas. Assim, a busca pela melhora dos padrões de trabalho através de uma competitividade responsável, foi resposta à recessão e ao mesmo tempo, primordial para a recuperação sustentável da indústria (FORSTATER, 2010).

Em 2014, a produção mundial de calçados foi de 20,1 bilhões de pares. Já o consumo de pares em 2014, foi de 17,8 bilhões. Os cinco principais mercados mundiais importadores em dólares foram: os Estados Unidos, que importou 22,2% do total de calçados em dólares; a Alemanha ocupa a segunda posição, 8,7% do total em dólares; a França ocupa o terceiro lugar, com 6,2% do total; o Reino Unido ocupa a quarta posição, com 5,9% e a Itália, a quinta posição, com 4,6% do total importado em dólares. O Brasil, importou 0,5% do total importado pelo mundo em dólares, ocupando a 35ª posição. Em 2015 a estimativa da Abicalçados é que o consumo tenha sido de 18,4 bilhões de pares e a produção de 20,8 bilhões (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

Em 2015, o PIB mundial cresceu 2,4%, indicando uma redução se comparado ao crescimento de 3,1% em 2014. Assim, as exportações diminuíram em nível mundial, principalmente pela desaceleração econômica da China e, também, porque, as economias da Europa e dos Estados Unidos ainda não estão plenamente recuperadas. Além do mais, incertezas políticas e econômicas em relação aos EUA e a Rússia, impactaram os mercados mundiais.

Apesar deste cenário, as informações consolidadas de comércio externo, produção e consumo mundial de calçados registraram crescimento em 2013 (12,0 bilhões de pares) e 2014 (12,3 bilhões de pares). Estima-se, ainda, que haja desempenho positivo em 2016. A projeção para 2016 é de 12,8 bilhões de pares, trazendo certo otimismo em relação ao setor nos próximos anos (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

Em termos produtivos, China e Índia sozinhas possuem 70% da produção mundial de calçados. Em 2014, a China produziu 58,1% do total mundial, seguida da Índia, com 12,8% e o Brasil, foi responsável por 5% do total. Cabe destacar o aumento de relevância do Vietnã, que aumentou consideravelmente sua produção de 2013 para 2014. Em 2014 o país produziu 4,2% do total mundial, mas com tendência de aumento na participação nos próximos anos. Isto porque os calçados esportivos possuem grande participação na produção do país e também porque houve deslocamento de parte da produção da China para o Vietnã, que é mais barato. O Brasil, por sua vez, sofreu quedas, assim como a Itália e o México, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 - Principais países produtores de calçados em pares (2014)**

País	2012	2013	2014	% em 2014
China	10.610	11.353	11.693	58,1
Índia	2.350	2.480	2.579	12,8
Brasil	999	1.036	998	5,0
Vietnã	735	779	854	4,2
Indonésia	688	695	715	3,6
Nigéria	372	384	393	2,0
Paquistão	235	237	245	1,2
México	270	266	240	1,2
Tailândia	221	221	222	1,1
Itália	198	202	197	1,0
Outros	2.142	2.229	1.982	9,8
<b>Total</b>	<b>18.820</b>	<b>19.882</b>	<b>20.118</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Setorial Abicalçados (2016)

A China não é somente o maior produtor, mas também é o maior mercado consumidor de calçados mundial, com 17,1% do total. Em segundo lugar está a Índia, com 13,9% e em terceiro lugar estão os Estados Unidos, com 13%. O Brasil ocupa a quarta posição no ranking, com 5,1%. Juntos, os quatro primeiros, detém quase 50% do mercado mundial. A Tabela 2 mostra os 10 primeiros colocados no ranking mundial de consumo de calçados.

**Tabela 2 - Principais países consumidores de calçados em pares (2014)**

País	2012	2013	2014	% 2014
China	2.414	2.796	3.032	17,1
Índia	2.250	2.389	2.479	13,9
Estados Unidos	2.262	2.309	2.315	13,0
Brasil	922	952	905	5,1
Japão	685	688	693	3,9
Indonésia	440	443	452	2,5
Alemanha	387	413	439	2,5
França	371	398	431	2,4
Reino Unido	369	346	408	2,3
Nigéria	366	381	393	2,2
Outros	6.073	6.340	6.235	35,1
<b>Total</b>	<b>16.539</b>	<b>17.455</b>	<b>17.782</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Setorial Abicalçados (2016)

Percebe-se que os 10 primeiros colocados no ranking mundial foram responsáveis por 65% do consumo mundial de calçados em 2014. Sendo que os 3 primeiros detêm 44% do mercado mundial em termos de pares produzidos.

Em relação a exportações mundiais de calçados em pares, a China é a maior exportadora mundial, com a impressionante marca de 71,3% do total de exportações, um aumento de 11,8% em relação a 2013. O segundo maior país exportador, Vietnã, é responsável por 4,6% das exportações mundiais. Indonésia vem em terceiro lugar, com 2,9% do total. A Itália ocupa a 6ª posição, com 1,7% do total e o Brasil, ocupa a 14ª posição, com 1,0% do total da exportação de pares mundiais, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Principais países exportadores de calçados em pares (2014)**

País	2012	2013	2014	% em 2014
China	8.294	8.667	8.780	71,3
Vietnã	454	490	569	4,6
Indonésia	338	344	354	2,9
Bélgica	201	196	228	1,9
Alemanha	175	185	227	1,8
Itália	214	220	215	1,7
Índia	148	152	165	1,3
Holanda	138	156	162	1,3
Espanha	132	140	158	1,3
Reino Unido	112	141	155	1,3
Brasil (14º)	113	133	129	1,0
Outros	1.135	1.177	1.180	9,6
<b>Total</b>	<b>11.454</b>	<b>12.001</b>	<b>12.322</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Setorial Abicalçados (2016)

Quando se analisa o valor das exportações em dólares, as posições dos países se modificam. A China, diminui a sua participação para 41,5% do total de dólares, resultado da produção de calçados de baixo valor agregado. Em contrapartida, a Itália, que ocupa a 6ª posição em quantidade, agora passa para o segundo lugar, com 8,6% do total, demonstrando sua posição como produtor de calçados de alto valor agregado. O terceiro lugar é ocupado pelo Vietnã, com 8,0% do total. O Brasil ocupa a 18ª posição, 0,8% do total de exportações em dólares.

**Tabela 4 - Principais países exportadores de calçados em dólares (2014)**

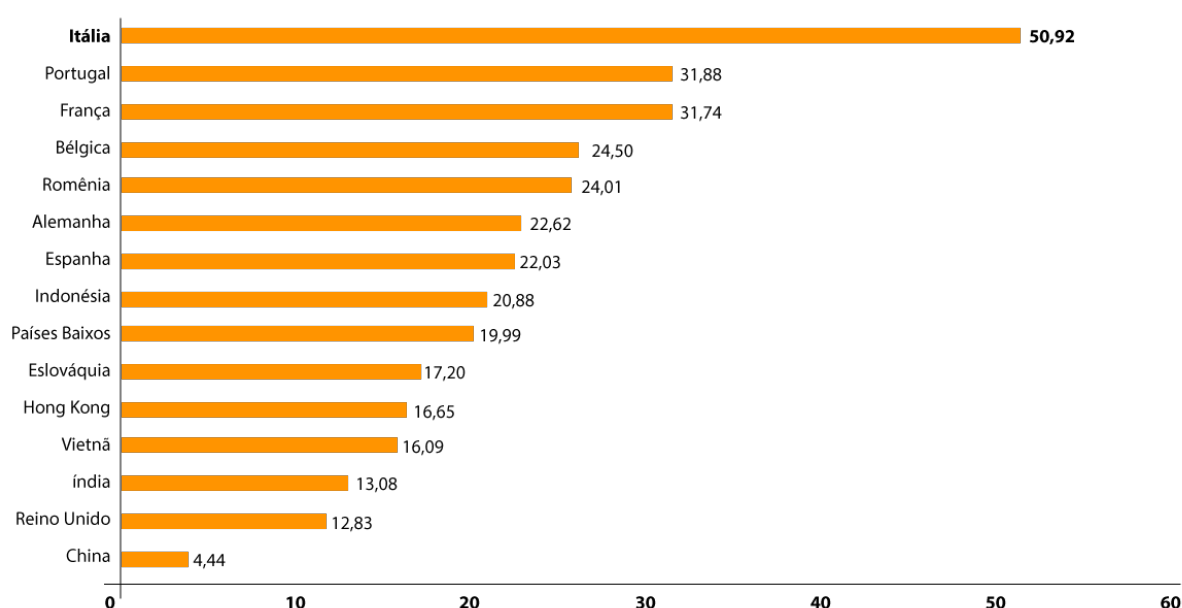
País	2012	2013	2014	% em 2014
China	44.363	48.145	53.837	41,5
Itália	9.828	10.717	11.154	8,6
Vietnã	7.264	8.397	10.318	8,0
Bélgica	4.281	5.104	5.565	4,3
Alemanha	4.081	4.735	5.400	4,2
Hong Kong	4.848	4.353	4.014	3,1
Indonésia	3.447	3.755	3.972	3,1
Holanda	3.011	3.366	3.554	2,7
Espanha	2.634	3.008	3.507	2,7
França	2.573	2.822	3.095	2,4
Brasil (18°)	1.093	1.095	1.067	0,8
Outros	19.458	22.108	24.267	18,6
<b>Total</b>	<b>106.881</b>	<b>117.605</b>	<b>129.750</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Setorial Abicalçados (2016)

A Tabela 4 exhibe os 10 maiores exportadores mundiais em dólares. Os primeiros 10 países detêm 80% do total das exportações de calçados em dólares do mundo. Percebe-se, ao analisar a produção por quantidade e a exportação por valor, que países como o China, Vietnã e Indonésia, apesar de deterem alto volume, não possuem um contingente de produção de sapatos de alto valor agregado. Entretanto, a Itália segue como o principal *player* de calçados de alto valor agregado. Bélgica e Alemanha se destacam como países que estão ganhando maior espaço no cenário mundial, com um comportamento de reexportação. Também cabe ressaltar que o Vietnã vem apresentando um comportamento de ascensão, principalmente pelo recebimento de Investimento Estrangeiro Indireto (IED), resultando em sua expansão industrial.

O preço médio em dólares dos principais países exportadores mundiais em 2014 está descrito no Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Preço médio dos principais países exportadores mundiais em US\$ (2014)**

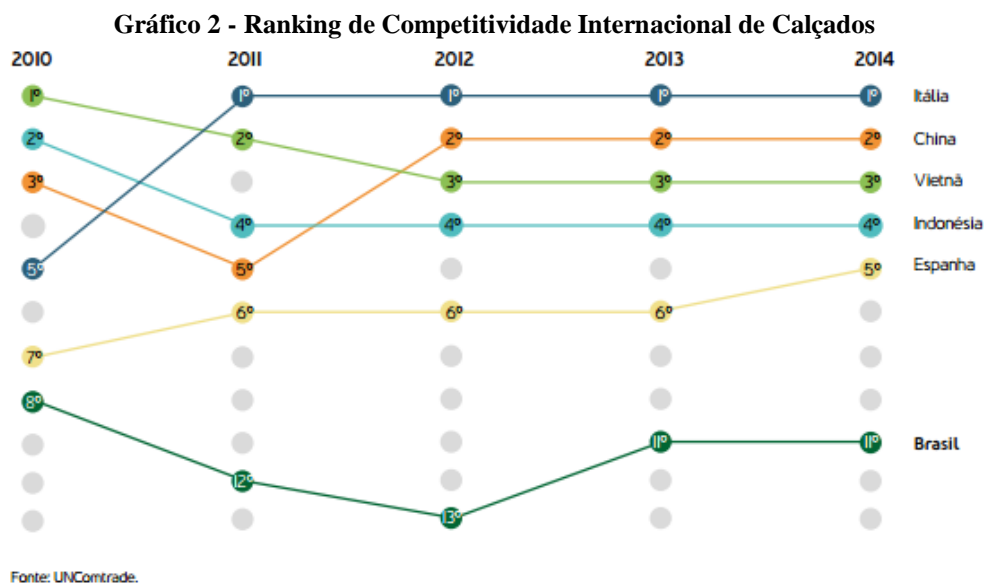


Fonte: Assocalzaturifici (2016) com base em APPICCAPS – World Footwear Yearbook (2015)



Ao observar o preço médio, é possível perceber porque a Itália lidera as exportações mundiais em dólares. Apesar de ser o terceiro maior país exportador, o preço médio do calçado italiano é o maior, demonstrando o alto valor agregado dos calçados. A China, em contrapartida, apesar de dominar o mercado em termos de quantidade, possui um valor de preço médio que demonstra o tipo de produto produzido pelo país, calçados de baixo valor agregado.

Em termos de competitividade, existe um índice anual que calcula a Competitividade Internacional de Calçados, conforme Gráfico 2.



Fonte: Relatório Setorial Abicalçados (2016)

É possível notar que, entre os cinco países melhor classificados em 2014, a Itália segue como a primeira do ranking, ocupando a posição desde 2011. Em segundo lugar está a China, seguida do Vietnã. Percebe-se a hegemonia europeia e asiática no ranking. Dos países sul-americanos, o melhor classificado é o Brasil, com a 11ª posição. Em 2010, entretanto, o Brasil ocupava a 8ª posição. Observa-se, contudo, que apesar de a cadeia global de calçados operar a etapa de manufatura em locais com mão de obra menos especializada, podem haver outras oportunidades para emprego qualificado. Assim, países desenvolvidos menos competitivos em detrimento do maior custo do trabalho, seguem competitivos no mercado, mas com um foco voltado na geração de valor, com o desenvolvimento de produtos de alta qualidade e marcas, assim como dos canais de marketing (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

É possível notar que a indústria calçadista, conforme seu histórico, é bastante mutável, com novos países que surgiram e se estabeleceram no mercado ao longo do tempo. Contudo, enquanto surgiram novos *players*, outros mantiveram suas posições de liderança, como os países de produção de luxo e alto padrão. Enquanto países como Espanha e Itália, por exemplo,

buscam manter sua posição, Portugal, por sua vez, está se reposicionando e busca novos mercados. O país vem apresentando resultados positivos e crescimento exponencial fora da União Europeia, com o aumento de 111% nas exportações portuguesas em cinco anos para países não pertencentes à União Europeia (COUROMODA, 2016b). O crescimento dos últimos cinco anos para mercados não-europeus passou de 121 milhões de euros, em 2011, para 255 milhões em 2015, equivalendo a 14% do total das exportações. Este resultado é decorrente de uma estratégia compartilhada por todo o setor calçadista português (COUROMODA, 2016f).

Apesar da hegemonia chinesa no volume produzido, o “*Made in China*” está perdendo terreno na Europa e Estados Unidos. Percebe-se que alguns países estão apresentando incrementos em termos de exportação, como Vietnã, Camboja, Bangladesh, Suíça e Bósnia-Herzegovina (COUROMODA, 2016c). Camboja, por sua vez, está entre os países asiáticos com o menor custo do trabalhador. O setor calçadista naquele país é responsável por cerca de 80% das exportações nacionais, contudo, recentes políticas de aumento salarial aos trabalhadores (COUROMODA, 2016d) podem modificar o cenário atual do país. Além da China, houve desempenho menor na Indonésia, Índia, Tunísia e Marrocos (COUROMODA, 2016c).

O aspecto global da cadeia de moda, na qual o calçado está inserido, tem criado novas oportunidades para regiões e empresas abertas a parcerias. No exterior se percebe a criação de *spin-offs* que relacionam mercado de calçados e moda, ou mercado de calçados e personalidades conhecidas. Como exemplo, pode ser citado o caso do jogador de Futebol Cristiano Ronaldo e artesãos portugueses de sapatos. Além de associar sua imagem à produção de calçados masculinos com a marca CR7, o mesmo optou pela produção dos artigos apenas em seu país, Portugal, por artesãos locais, também demonstrando os esforços do país em dar um salto de qualidade em seus produtos. Outro aspecto que cabe ressaltar é que os sapatos da coleção masculina de inverno do jogador português possuem foco nas vendas online (COUROMODA, 2016g), uma tendência no varejo desse setor. A internacionalização da marca de calçados do jogador, apesar de já possuir uma marca pessoal internacional, ocorre mais facilmente através do e-commerce, onde toda a coleção pode ser visualizada e comprada online. Em relação ao comércio online, pode-se destacar também o portal de e-commerce português Portugalfootwear.com, que visa ser o principal destino para consumidores que buscam sapatos “*Made in Portugal*” (PORTUGALFOOTWEAR, 2017).

A esta questão da localidade, cabe ressaltar que na Europa se percebe estratégias de *reshoring*, isto é, retornar com a produção que foi deslocada para outros países e regiões. Segundo Cleto Sagripanti, presidente da confederação europeia do calçado, o deslocamento que ocorreu

principalmente para a Ásia nos anos 1990, está sendo desfeito e gradualmente as produções estão retornando para a Europa. A motivação inicial foi o aumento salarial na Ásia, mas também se dá lugar a questões sociais e de sustentabilidade ambiental. Ao mesmo tempo, as marcas desejam controlar melhor a sua cadeia de abastecimento e a proximidade é um fator bastante relevante neste processo. Além disso, já se fala em "*Made in UE*", ressaltando a importância de regiões e blocos. Ao mesmo tempo, percebe-se, segundo o presidente da confederação, que há governos do Norte e Sul da Europa que empreenderam iniciativas para reforçar a produção local, bem como promover aspectos locais culturais e industriais; e contribui para isso o novo olhar do consumidor em relação a compra de produtos locais (COUROMODA, 2016h).

Apesar de ser uma indústria chamada tradicional, a nova conjuntura global pode trazer novas perspectivas ao calçado. Assim, o setor calçadista possui alto potencial de investimento em inovação. Hoje existem sapatos com *features* que podem ser controladas por celular, como, por exemplo, o tênis Vixole, que permite mostrar aplicações 3D através de um monitor LED que existe no tênis. Além disso, possui conexão com smartphones (COUROMODA, 2016i). Outra novidade também é o tênis da Nike com cadarço que se amarra sozinho<sup>2</sup> através de um algoritmo próprio (COUROMODA, 2016j). Muitas outras são as possibilidades de inovação, tanto em termos de tecnologia de produção e materiais, como na gestão de resíduos, comercialização e também inovações em modelos de negócio e mercados. Assim, este é um setor com infinitas possibilidades inovativas, pois transita em um ambiente que envolve moda, design, tecnologia e cocriação.

Os próximos capítulos realizam a análise histórica sobre ambos os países investigados e seus clusters.

---

<sup>2</sup> Para saber mais, a série Abstract do Netflix fala sobre este projeto da Nike no episódio 2: "*Tinker Hatfield: Footwear Design*".

## 5. CASO BRASILEIRO: CLUSTER DO VALE DOS SINOS

A indústria de calçados foi uma das primeiras indústrias de transformação a se desenvolver no Brasil, sendo que o desenvolvimento do setor nacional coureiro-calçadista iniciou no Rio Grande do Sul (RS). A seguir será relatado o caso do Vale dos Sinos, bem como a conjuntura brasileira da indústria investigada.

### 5.1. TRAJETÓRIA HISTÓRICA E CONTEXTO

A história do cluster calçadista do Vale dos Sinos e o surgimento da indústria nacional estão diretamente relacionados. O nascimento da indústria de calçados na região do Vale dos Sinos foi influenciado pela cultura do couro, existente na região. A pecuária remonta ao século XVII, com a introdução de gado pelos jesuítas, e foi a partir disso que se originou a cultura do couro na localidade. Cabe ressaltar que o período entre o século XVII e meados do XIX ficou conhecido como Idade do Couro, tamanha a sua relevância. Assim, as bases para a produção de couro e calçados no Rio Grande do Sul devem-se à charqueada (SCHEMES, 2006).

A criação de animais levou ao artesanato de artefatos de couro nas oficinas de curtume, como selas e arreios. Posteriormente, a fabricação artesanal de calçados passou a ser realizada a partir de sobras de matéria-prima, sendo de baixa escala, dado o padrão de vida populacional (BALDI, 2004). A atividade calçadista no Rio Grande do Sul data de 1824, a partir da chegada dos imigrantes alemães (CALANDRO; CAMPOS, 2015), que criaram colônias nas cidades de São Leopoldo e Novo Hamburgo, assim como em outras cidades próximas (BALDI, 2004). Ao chegarem, os imigrantes enfrentaram a falta de assistência do Império para sua sobrevivência material, cultural e religiosa. Isto criou uma identidade coletiva e uma estrutura de laços fortes entre aqueles que ali viviam. Assim, os alemães se organizaram em comunidades próximas tanto fisicamente, como socialmente (BALDI, 2004; BALDI; VIEIRA, 2005).

O grande salto da economia na região ocorreu a partir da Guerra do Paraguai (1864-1870). Neste período, a indústria se desenvolveu, apresentando crescimento produtivo considerável, devido a chegada de máquinas de fabricação de calçados. As oficinas, então com 3 e 4 pessoas, se transformaram em fábricas com a introdução de maquinário. A produção que ao fim da década de 1860 era artesanal, de pequena escala e local, com a crescente introdução de maquinário, gerou fábricas (BALDI, 2004). A expansão industrial e especialização da indústria se deve aos imigrantes, que se integraram em uma organização social já formada e através de seu

conhecimento, desenvolveram a atividade na região do Vale dos Sinos (SCHEMES, 2006). Estes fatores, somados ao senso de pertencimento à comunidade alemã, criaram as bases para a criação das primeiras empresas calçadistas (BALDI, 2004).

A primeira fábrica nos moldes modernos a surgir na região foi criada por Pedro Adams Filho e se chamava *Fábrica de Calçados Sul-Riograndense* (SCHEMES, 2006; BALDI, 2004). Adams possuía um estabelecimento em Dois Irmãos onde produzia arreios. Em 1898 se transferiu para Novo Hamburgo em detrimento das facilidades ferroviárias e em 1901 criou sua fábrica de calçados em sociedade com Frederico Gerhardt, a sociedade durou três anos e, após isso, a empresa passou a se chamar *Pedro Adams Filho & Cia. Ltda.* Cabe ressaltar que nesta época, não havia preocupação com o design, buscava-se única e exclusivamente a utilidade do calçado, ou seja, proteger os pés. O design viria a se tornar uma preocupação apenas nos anos 1950 (SCHEMES, 2006).

Até o fim da década de 1960, a indústria calçadista nacional era exclusivamente direcionada para o abastecimento do mercado interno, dependendo de fatores como renda per capita (relativamente mais baixa que os padrões internacionais) e crescimento populacional para se desenvolver (BLOIS; SOUZA, 2008; COSTA, 2009). Do mesmo modo, a qualidade estava baseada de acordo com os níveis de exigência e de consumo nacionais (COSTA, 2009).

O trabalho artesanal era uma característica ainda marcante neste período, mesmo na linha produtiva. Haviam cavaletes móveis com prateleiras que se moviam ao longo do processo produtivo. Apenas a partir da década de 1970, que trilhos e a esteira de montagem foram implantados nas fábricas da região. Além disso, a divisão do trabalho moderna do calçado ainda não era uma característica das fábricas, as empresas fabricavam internamente seus componentes para calçados (COSTA, 2009).

O tamanho do mercado nacional e as baixas barreiras à entrada, permitiram que a indústria criasse uma estrutura de certa magnitude, a partir de pequenas e médias empresas em aglomerações geográficas (COSTA, 2009). Conforme a indústria se desenvolveu no país, surgiram novos polos de produção calçadista em outros estados do Brasil. Cabe especial destaque para Franca, em São Paulo, importante polo nacional, conhecido pela produção de calçados masculinos. Conforme a indústria se desenvolveu em especialização, Franca passou a ser a principal região produtora de calçados masculinos e o Vale dos Sinos de calçados femininos. A posição gaúcha na produção feminina começou a se estabelecer nos anos 1930 e se consolidou em 1950 (BALDI, 2004).

Em relação aos polos nacionais, a entrevistada da Instituição A afirma que o único cluster de fato no país é o do Vale dos Sinos, pois possui em uma mesma região todo o

desenvolvimento do calçado, isto é, a cadeia produtiva do calçado no Vale dos Sinos abrange todos os elementos produtivos do calçado, como componentes, couro, máquinas e equipamentos.

*“[...] a gente considera que só tem um cluster mesmo, que é o cluster Vale dos Sinos, que envolve ali Paranhana também, porque é o único lugar que na verdade tem toda a cadeia de fornecimento... junto. Assim, porque nós temos polos muito fortes em São Paulo, [...] mas assim, para ter toda a cadeia de componentes, couro e a própria parte de máquinas e equipamentos pra calçados, o único polo que pode ser considerado cluster, é de fato aqui no Vale dos Sinos” (IBR\_A).*

Com o passar do tempo, o calçado passou a ser uma das indústrias mais relevantes para a economia nacional, devido à sua capacidade de geração de emprego e renda (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010; FENSTERSEIFER, 1995). Ademais, a entrada do Brasil na cadeia mundial de calçados deve-se aos EUA. A terceirização de parte da demanda de calçados dos norte-americanos na região, além de inserir o Vale dos Sinos e o Brasil na cadeia mundial, modernizou a indústria, trazendo um salto de qualidade produtivo.

*“Quando os americanos começaram a produzir sapatos no Brasil, eles padronizaram as fábricas colocaram processos, colocaram controles, eles desenvolveram essa parte de materiais e de processos. Isso fez com que as empresas se tornassem mais produtivas e mais qualificadas e não ficando um negócio informal, sabe? Por isso eu acredito que o Vale é muito mais desenvolvido que Franca e Birigui em função dessa herança que os americanos, que colocaram os primeiros pares de sapato aqui para exportação, desenvolveram esse trabalho” (EBR\_D).*

Segundo Calandro e Campos (2015), o couro natural ainda é uma matéria-prima que está sofrendo gradualmente uma substituição por materiais sintéticos. Entretanto, os calçados de maior valor agregado são elaborados, em sua maioria, com couro natural, sendo que este tipo de produto utiliza de modo mais intensivo a mão de obra, que participa em algumas etapas produtivas de modo quase que artesanal. A cadeia do cluster gaúcho, principalmente de calçados de alto valor agregado é praticamente autossuficiente, com ressalvas em termos de componentes eletrônicos e alguns insumos químicos e petroquímicos. O cluster possui, então, fornecedores de couro, laminado sintético, solados, palmilhas e embalagens. As transações geralmente são realizadas com os mesmos fornecedores, aqueles com os quais as empresas calçadistas estabelecem relações de confiança (CALANDRO; CAMPOS, 2015).

A diversidade de materiais envolvidos nos processos, como tintas, corantes, produtos para tratamento e tingimento do couro, entre outros, auxiliam a geração de conhecimento tecnológico. As diversas etapas do processo que podem ser realizadas em descontinuidade propiciam que a indústria adote a prática de subcontratação de etapas da produção, em especial de modelagem e costura, que são oferecidas por pequenas empresas, cada qual especializada em uma ou mais etapas do processo produtivo. A capacidade de apropriação dos avanços tecnológicos nesta indústria passa pelo desenvolvimento de marcas e canais de marketing, além

disso, as atividades de comercialização, distribuição e marketing aumentam cada vez mais sua importância no segmento alto valor agregado (CALANDRO; CAMPOS, 2015).

Quanto à organização produtiva do Vale dos Sinos, A produção do estado abrange 26 municípios, sendo os principais: Novo Hamburgo, Campo Bom, Taquara, São Leopoldo, Parobé, Igrejinha e Sapiranga, sendo que a cadeia produtiva do setor é feita por: curtumes, beneficiadoras de couro e peles; fabricantes de componentes para calçados (metálicos, borracha, sintéticos etc.); fornecedoras de máquinas e equipamentos e prestadoras de serviços de transporte e exportação (BLOIS; SOUZA, 2008). O aglomerado de empresas dos Sinos é de diferentes portes, que produzem calçados, couros, componentes e máquinas, com diferentes níveis de capacitação tecnológica. São fabricados neste cluster diferentes tipos de calçados, através de diversas matérias-primas, como materiais têxteis, sintéticos e couro, com predominância de calçados femininos (CAMPOS; CALANDRO, 2015).

Atualmente, o Brasil se tornou um dos maiores produtores mundiais de calçados, ocupando a posição de terceiro maior produtor mundial de pares, responsável por 5% da produção mundial. O Brasil também é o quarto maior consumidor de calçados, o que corresponde a 5,1% do consumo total de pares no mundo. Porém, ao analisar este dado a partir do ranking de exportações mundiais em pares, o Brasil ocupa a 14ª posição, ou seja, 1% das exportações mundiais. Em valor, o país é o 18º no ranking, responsável por 0,8% das exportações em dólares (ABICALÇADOS, 2016).

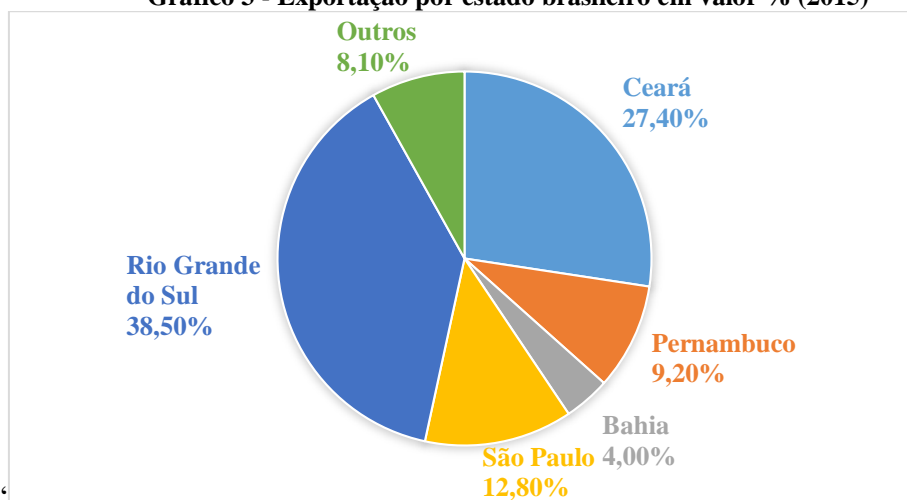
A baixa representatividade em exportações do Brasil, apesar da alta produção, possui um motivo. Apenas 13,1% da produção é destinada para exportação, ou seja, 86,9% da produção nacional é absorvida pelo mercado interno. Ao mesmo tempo, o coeficiente de importação brasileiro de calçados, que reflete quanto da oferta local é proveniente de outros países, foi de 3,9% (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016). Nota-se que a indústria nacional monopoliza praticamente o mercado de consumo de calçados no Brasil. E isto influencia o comportamento exportador, que é um pouco diverso se comparado a outros países como a Itália, cujo consumo nacional não abastece a indústria do país e é necessário investir no mercado externo. Cabe ressaltar, contudo, que o revés sofrido pela perda de espaço para a China, que levou à falência muitas empresas no Vale dos Sinos, criou certo receio de investir no mercado por parte das empresas.

*“O calçadista típico ele se baseia né em todos os exemplos históricos que ele teve e grande parte da derrocada da cidade de Novo Hamburgo como produtora de calçados tem muito a ver com esse foco absurdo que foi dado em um determinado momento a exportação e daqui a pouco o cenário mudou e os caras ficaram a ver navios, e muitas empresas quebraram nessa história toda” (EBR\_A).*

A participação nas exportações por valor em dólar se explica, se forem analisados os dados sob a ótica de produto. Segundo o Relatório Anual da Abicalçados de 2016, do total de exportações por pares em 2015, 61,6% foram da categoria chinelos, 37,6% outros tipos de calçados e 0,8% calçados esportivos. Dado que a maior concentração das exportações são chinelos, há muito potencial de exploração de outros tipos de calçados no exterior, inclusive com maior valor agregado.

O Nordeste se destaca como principal exportador em quantidade, sendo o Rio Grande do Sul o segundo colocado, juntos detém quase 80% das exportações nacionais, conforme Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Exportação por estado brasileiro em valor % (2015)**



Fonte: baseado em Relatório Setorial Abicalçados (2016)

Apesar do potencial de investimento no mercado externo, as exportações nacionais amargaram quedas nos últimos anos, devido a diminuição da demanda dos importadores por calçados brasileiros. Em 2015, houveram reduções em países como Estados Unidos, Argentina, França, Paraguai e Angola. Cabe destacar que alguns destes países fazem parte dos principais destinos de 2015, que foram, respectivamente, Paraguai, Estados Unidos, Angola, França, Argentina, Colômbia, Bolívia, Peru, Austrália e Espanha. Em milhões de dólares, o principal destino foi os Estados Unidos, com 20% do total exportado. Em segundo lugar a Argentina, com 7%, seguida da França, com 5,7% do total em dólares (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

Há países que concentram alto percentual das exportações nacionais e reduziram sua fatia de participação nas exportações do Brasil. A Argentina, que é o segundo maior importador nacional e um dos mercado-alvo brasileiros, gera preocupações. Dada a conjuntura ruim do país, o consumo de calçados e acessórios caiu 30%. Além do mais, afirma-se que a alfândega daquele país estaria



retardando a concessão de licenças aos operadores para obstruir a chegada do produto brasileiro no mercado local (COUROMODA, 2016a).

É importante ressaltar que a indústria nacional de calçados vem sofrendo alguns desafios em detrimento de aspectos de conjuntura global e nacional. Em 2015, apesar do dólar favorável, as exportações de calçados sofreram baixas de 3% no primeiro semestre de 2016. Em comparação a 2014, a produção de 2015 diminuiu 10%, totalizando US\$ 960,4 milhões. Somado a isso, registrou-se a queda de 25 mil postos de trabalho no país. Devido ao impacto da conjuntura econômica no nível de utilização da capacidade instalada da indústria de calçados nacional, não foram apenas as exportações que diminuíram, mas também a produção caiu 4,6% em 2015. O cenário não motivou empresas a efetuarem novos investimentos (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

O nível e ocupação da indústria calçadista foi de 283,1 mil empregos em 2015. E o número de empresas voltadas para a fabricação de calçados 7,7 mil. O Rio Grande do Sul se destaca como o estado com maior quantidade de funcionários (33,6%) e de empresas (35,1%), conforme Tabela 5. A produção gaúcha é predominantemente de calçados montados, um processo mais intensivo em mão de obra. Ao observar a relação entre empregos e empresas, os estados da Bahia e Ceará possuem negócios de maior porte e os demais estados de menor porte (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

**Tabela 5 - Empresas e empregos por região brasileira (2015)**

Estado	Empregos	%	Empresas	%
Rio Grande do Sul	80.002	33,6%	2.703	35,1%
Ceará	46.191	19,4%	300	3,9%
São Paulo	35.715	15,0%	2.387	31,0%
Minas Gerais	24.048	10,1%	1.217	15,8%
Bahia	20.715	8,7%	108	1,4%
Santa Catarina	5.714	2,4%	277	3,6%
Outros	25.715	10,8%	708	9,2%
<b>Total</b>	<b>283.100</b>	<b>100%</b>	<b>7.700</b>	<b>100%</b>

Fonte: Relatório Setorial Abicalçados (2016), com base em RAIS/ MTE

Em relação à produção por região, houve mudanças recentes nos polos produtores. O Rio Grande do Sul deixou de ser a principal região produtora em quantidade, dando lugar para o Nordeste. Em 2015, os estados do Nordeste produziram 58,5% dos pares de calçados brasileiros, com destaque para Ceará e Paraíba, que sozinhos são responsáveis por 48,8% da produção nacional e 83,4% da produção do Nordeste. O Rio Grande do Sul ocupa atualmente o segundo lugar, com 22,3% do total e o Sudeste, com 18,4%, conforme Tabela 6 (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

**Tabela 6 - Produção brasileira de calçados por região milhões de pares (2015)**

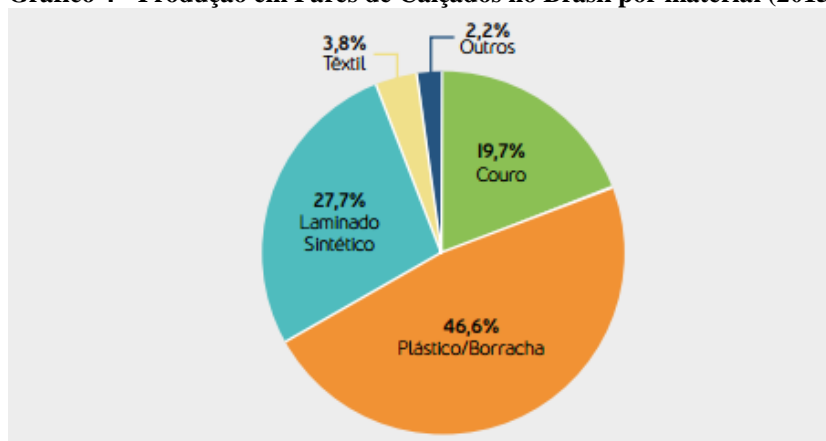
Estado	Produção	Participação
Ceará	264,8	28,0%
Pernambuco	196,8	20,8%
Rio Grande do Sul	172,4	18,3%
Minas Gerais	82,8	8,8%
São Paulo	70,4	7,5%
Outros	157,0	16,6%
<b>Total</b>	<b>944,2</b>	<b>100%</b>

Fonte: Relatório Setorial Abicalçados (2016)

A principal razão para a mudança de produtividade nas regiões deve-se ao deslocamento de plantas industriais para o Nordeste, como é o caso de diversas empresas do Rio Grande do Sul, em detrimento de políticas de atração do Rio Grande do Sul para estimular a indústria e gerar emprego. Por outro lado, a parte de desenvolvimento e inteligências da indústria se manteve no Rio Grande do Sul, o que explica a diferença de perfil de produto exportada entre as regiões. Assim, o Rio Grande do Sul segue abrigando o principal cluster calçadista do país (ASSINTECAL, 2015).

Pelo Gráfico 4 percebe-se que grande quantidade da produção nacional é de calçados de plástico/borracha. Cabe ressaltar que as empresas nordestinas produzem principalmente esta tipologia de calçados, refletindo em sua representatividade na produção nacional. Em segundo lugar está laminado sintético, seguido de couro. Em termos de gênero produtivo, 62,1% da produção nacional está identificada como Infantil, Masculino e Feminino. Deste percentual, a maioria produzida são calçados femininos (67,4%), seguidos de calçados masculinos (22,2%) e infantis (10,4%). Os 37,9% restantes da produção que envolve demais segmentos, como segurança e ortopédicos, por exemplo, correspondem a 37,9% da produção nacional (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

**Gráfico 4 - Produção em Pares de Calçados no Brasil por material (2015)**



Fonte: Abicalçados (2016)

A conjuntura econômica brasileira no momento atual não está favorável, assim, a indústria poderia investir mais no mercado externo, pois o total exportado é pouco em relação a produção nacional. Além disso, também a capacidade instalada da indústria, que não está sendo utilizada em todo seu potencial, abre espaço para investir no mercado externo. O que inibe as importações nacionais são os incentivos governamentais, como o *dumping* chinês. Assim, a dependência econômica em relação ao mercado de consumo brasileiro é uma vantagem competitiva muito frágil, qualquer problema econômico que o país possa ter que diminua o consumo ou a ocorrência de uma inserção de competidores internacionais, impactará diretamente as empresas dependentes do mercado interno.

A próxima seção aborda os atores do cluster, sua trajetória e as ações realizadas atualmente no cluster.

## 5.2. ATORES DO CLUSTER

Com o desenvolvimento do cluster do Vale dos Sinos, se formou um conjunto de instituições, como associações industriais, associações profissionais, centros tecnológicos para a prestação de serviços especializados e treinamento de mão-de-obra, além de escolas técnicas e universidades (BLOIS; SOUZA, 2008).

As instituições prestam os mais diversos serviços, em termos de capacitação de mão de obra para a indústria, o Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC) e o Centro Tecnológico do Calçado do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Rio Grande do Sul (SENAI-RS) são as duas instituições que se destacam. O SENAI atua na formação de mão-de-obra especializada, assessoria tecnológica e controle da qualidade por meio de laboratório e na área de meio-ambiente. A instituição é uma escola técnica para jovens e possui instalações para a prática na fabricação de calçados (COSTA, 2009). Existem projetos em conjunto com o SENAI através da modalidade de jovem aprendiz, que capacitam os jovens a trabalhar nas fábricas (ABICALÇADOS, 2013; SENAI-RS, 2017).

Uma das empresas (EBR\_K) possui uma instalação em sua fábrica voltada para a inserção de jovens a partir de 17 anos na produção de calçados. Este local se chama “*Fábrica de Talentos*”, e a empresa absorve boa parte destes jovens após o período de 1.200 horas de treinamento, nas quais aprendem a realizar operações de corte, costura, montagem e expedição dos calçados. Segundo outro entrevistado (EBR\_I), cuja fábrica possui um projeto semelhante relacionado ao programa Jovem Aprendiz, o mesmo afirma que é uma exigência governamental, a partir de determinado número de empregados. Isto é uma iniciativa positiva por parte do governo, em parceria com o SENAI, cuja presença no cluster provavelmente impactará positivamente na manutenção de mão de obra.

O IBTeC, por sua vez, que foi fundado por iniciativa de empresários do setor, e oferece serviços tecnológicos às empresas dos diferentes segmentos do arranjo. O instituto atende aos quesitos de normas técnicas, de qualidade e performance em produtos e materiais. São oferecidos serviços de avaliação nas áreas de biomecânica, físico-mecânicos, microbiologia e análise de substâncias restritivas. Além disso, atua na área de segurança do trabalho, na obtenção e renovação de certificações de aprovação (CAs) para equipamentos de proteção individual (EPIs), como calçados, luvas, tecidos e componentes. Também, realizam consultorias técnicas de indústria, gestão, varejo e fornecedores. Por ser também uma instituição de capacitação tecnológica, possui convênios de cooperação científica e tecnológica

com escolas técnicas, universidades e órgãos de fomento (IBTeC, 2016). A universidade Feevale, por exemplo, assinou um convênio com o IBTeC para a realização do Simpósio Brasileiro de Biomecânica do Calçado (FEEVALE, 2015). Além disso, segundo Costa (2009), as empresas de calçados em muitos casos necessitam de certificação de produtos, para garantir que o lote produzido está de acordo com as especificações e normas técnicas, serviço prestado pelo IBTeC.

Contudo, por se tratar de um cluster com a presença de grandes empresas, há aquelas que possuem outras alternativas particulares para tal serviço, dadas as necessidades de uso e testes (COSTA, 2009). Durante as entrevistas, constatou-se que em geral, as empresas que possuem recursos para manter desenvolvimentos e testes internamente o fazem, pois é considerada uma atividade estratégica e, por isso, deve ser mantida sob controle da empresa. O restante utiliza diversos laboratórios, conforme a necessidade. O IBTeC é visto apenas como um laboratório, sendo que outras competências da instituição são pouco reconhecidas pelas empresas entrevistadas (EBR\_K).

Destacam-se IBTeC, e seu potencial devido ao capital humano do instituto, e SENAI. Porém, são pouco difundidos na região, isto é, é subaproveitados pelas empresas, que realizam a maior parte de seus projetos internamente. Por outro lado, evidencia-se o imediatismo das empresas, pois são raros os casos em que se realizam pesquisas de P&D de longo prazo.

*“[...] grande parte do desenvolvimento, ele ocorre dentro das empresas de uma forma independente. Bom daí precisa de um conhecimento que não se tem internamente, bom, se busca uma parceria com alguém aí pra trabalhar. Então, o próprio IBTEC [...] é muito mais que um laboratório pra realização de testes, eles têm lá excelentes mestres e doutores na área de tecnologia, biomecânica, tão investindo muito forte nessas questões relacionadas a digital, a TI. Então assim, com certeza, um importante parceiro que está aqui do lado e que muitas empresas não se utilizam dele” (EBR\_K).*

Além do potencial do IBTeC ser subaproveitado, cabe ressaltar a atuação e o relacionamento com as universidades da região. Destaca-se a Feevale, que já firmou parcerias com instituições locais em prol do setor calçadista. Costa (2009) relata que a Feevale realizou, entre o período 2001-2003, um convênio para a criação de um Centro Integrado de Inovação e Design, para gerar ações que aumentassem o valor agregado do calçado. A partir disso, foi criado um curso superior em design para setores de calçados, acessórios, materiais, entre outros, pela universidade (COSTA, 2009). Em que pese o importante papel que as universidades podem desempenhar em uma região, tanto em capacitação de mão de obra, como na geração de conhecimento e P&D, nem sempre seu potencial é aproveitado do melhor modo possível. Esta é uma realidade relatada no cluster por alguns entrevistados, que afirmam que a interação principalmente em desenvolvimento é quase nula. O entrevistado da empresa A acredita que

isto ocorre pela falta de proatividade por parte das empresas em buscar as universidades e pela falta de proatividade das universidades, que não buscam parcerias.

Quanto à governança dos atores do cluster, as instituições que a realizam são Abicalçados e Assintecal, entidades em nível nacional que atuam no setor. A Abicalçados atua na defesa e promoção do setor calçadista em nível nacional. A Assintecal, é a entidade em nível nacional que defende os interesses do setor de componentes para calçados. Ambas foram criadas em 1983 e a sede principal fica em Novo Hamburgo. As instituições, então, fomentam o setor e buscam novas oportunidades de mercado, apoiando, dentre outras atividades, participação em feiras internacionais e a atração de compradores. Um parceiro bastante comum no levantamento de recursos para os projetos desenvolvidos pelas instituições é a Agência de Promoção de Exportações e Investimento (APEX-BRASIL). Além disso, há instituições como Sistema AS, Sebrae, Senai, CNI e IBTeC; AICSul e a ABRAMEQ que atuam em conjunto com as instituições na representação junto a organismos governamentais; CICB, a entidade do couro e Abrameq, de máquinas e equipamentos para calçados; e, por fim, percebe-se a presença de universidades na região, como Unisinos e Feevale, ambas com parques tecnológicos na região.

Em relação as entidades Abicalçados e Assintecal, Baldi e Vieira (2005), constataram que, na época em que realizaram sua pesquisa no cluster, se esperava da Abicalçados, um comportamento similar ao da Assintecal, no sentido de reformular sua linha de atuação. Isto porque a Assintecal, que é a entidade responsável pelo setor de componentes em nível nacional, possuía um trabalho que fomentava o conceito do *design* brasileiro de calçado através do design de componentes. Assim, no caso do design, a Assintecal criou ainda em 1999, um projeto com a APEX-Brasil (COSTA, 2009; BALDI, 2004), chamado BY BRASIL (BALDI, 2004) e em 2002, o Núcleo de Design Assintecal, para pesquisar tendências que depois eram repassadas aos produtores de componentes para o desenvolvimento de materiais através de fóruns (COSTA, 2009). Por isso, na década de 2000 se sentia falta de uma atuação da Abicalçados neste sentido. Assim, ações que englobassem o calçado nacional na perspectiva da moda foram vistas como cruciais para a competitividade do setor. Ao mesmo tempo, o setor de componentes passou a incentivar que compradores e fornecedores de componentes possuíssem contato direto com os importadores (BALDI; VIEIRA, 2005). Fensterseifer e Gomes (1995) já ressaltavam em 1995 a necessidade de investimento em branding para o calçado nacional:

“Vários caminhos são possíveis para melhorar a imagem do calçado brasileiro, sendo que um altamente promissor consiste no desenvolvimento de uma moda brasileira que utilize a riqueza cultural (música, história, dança, etc.) e o clima tropical como base. A ideia seria passar a vender a identidade cultural do Brasil, junto com o seu calçado” (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995, p. 49).

A realidade constatada nesta pesquisa, contudo, mostra que a Abicalçados, com o passar do tempo, percebeu a necessidade de atuar como uma alavanca para a qualificação setorial. Assim, hoje investe na consolidação de uma cultura de design do calçado brasileiro, que o valorize não somente pelos materiais, mas por seu processo diferenciado de desenvolvimento, agregando valor e diferencial competitivo. Assim, passou a desenvolver diversos projetos não somente voltados ao design, mas para a consolidação do país e das marcas nacionais no exterior.

Em 2000 a instituição criou um projeto de fomento às exportações, dada a necessidade de reestruturação do setor após perder espaço nas exportações americanas. Após a entrada da China na produção mundial, as fábricas brasileiras precisaram se reinventar e reformular seus negócios que até então eram dependentes de *private label*. Passaram a trabalhar marcas próprias e desenvolver produtos com inteligência própria.

*“Ele [Programa APEX-BRASIL de fomento às exportações]surgiu em 2000. [...]. Com o advento China, quando a China resolveu entrar na brincadeira, a gente teve que migrar a estratégia de private label para criação e formação de marca e inserção dessas marcas no mercado internacional. Então, o programa, ele veio pra isso, pra... O objetivo principal dele é criação e inserção de marca no mercado internacional. Como entidade não somos contra a private label, mas a gente entende também que a marca é um diferencial, é só com a marca que tu consegue sustentar as adversidades macroeconômicas e a gente vive até uma falsa competitividade em função do Dólar, porque a gente tá muito... ainda muito dependente da situação do câmbio” (IBR\_A).*

O programa envolve diversas iniciativas, como o Grupo Futuro, projeto formado por empreendedores e líderes de empresas associadas à Abicalçados, que visa gerar aproximação entre os envolvidos e modificar o paradigma atual do setor, através de discussão de temas como *branded commerce*, futuro do trabalho, novos cenários e marketing experiencial através de debates, discussões e workshops, detalhamento de cases e visitas técnicas. Além disso, buscando cobrir o gap entre a indústria e o universo da moda, existe uma plataforma de inovação aberta, Moda Co, em que as empresas podem deixar desafios para designers cadastrados desenvolverem soluções. As melhores soluções são premiadas financeiramente. Na mesma linha, a Maratona Mude é um evento de moda anual que envolve desafios de criação de calçados e também palestras e workshops, voltados para moda, design e criação.

A Assintecal, por sua vez, ao seguir com os projetos no setor de componentes, contribuiu para a inovação no calçado, pois a indústria de componentes passou a propor soluções e investir em pesquisa e desenvolvimento e também design em seus produtos que são ofertados para as fábricas de calçados. Segundo a entrevistada da Instituição A, “a associação de componentes, trabalha muito com os materiais e que no final das contas acaba refletindo na própria indústria” (IBR\_A). A instituição possui colaboração com a Braskem, para o desenvolvimento de tecnologias

em materiais para calçados; possui fóruns de inspirações; trabalham com materiais com cerca de 2 anos de antecipação, realizando ações mais consolidadas. Neste aspecto, a Abicalçados reconhece que ainda não havia realizado ações para suprir esta lacuna, mas que o projeto *Future Footwear* surge para agregar em aspectos relacionados à inovação e desenvolvimento tecnológico.

A atuação da Abicalçados através de projetos como o *Future Footwear* é uma resposta da instituição aos eventos dos últimos anos que ocorreram no cluster devido a toda a reestruturação da manufatura mundial. Isto levou ao fechamento de empresas no Vale dos Sinos e a reestruturação daquelas que permaneceram.

*“[...]a gente viu as empresas saindo do Rio Grande do Sul, né? A gente viu o polo de Novo Hamburgo diminuindo cada vez mais, assim, hoje, não sei quantas empresas tem em Novo Hamburgo, no Vale, até tem mais, mas em Novo Hamburgo tem bem poucas, ainda assim, ficou a parte de inteligências das empresas, os escritórios de desenvolvimento ficaram” (IBR\_A).*

Por isso o objetivo do projeto é alterar o atual modelo mental do setor e a modernização das fábricas, que podem levar a competitividade do setor para outro patamar e isto não é uma questão apenas nacional, mas do cenário de competitividade do cluster internacionalmente.

Nesta mesma linha, a Instituição B também relata a grande mudança que se verifica no cluster, principalmente em Novo Hamburgo, que possuía grande número de fábricas de calçados, mas hoje é principalmente um polo de componentes. Assim, nos anos 1990 a competitividade do calçado nacional era voltada para qualidade e preço e por isso europeus e americanos se direcionavam ao Vale dos Sinos. *“Então a gente tinha aquele movimento dos americanos e europeus vindo para Novo Hamburgo, sem a gente ter... a gente não desenvolvia nada, né? Então a gente só... só copiava o que eles mandavam fazer” (IBR\_B).*

Com a entrada da China no mercado mundial, a instituição de componentes percebeu a necessidade de mudança de mentalidade e de abordagem mercadológica, sendo mais voltada para a competitividade. *“[...] então a gente, de um ano para o outro, com a vinda da China, a gente perdeu essa produção. E daí, acho que ali a gente viu um movimento muito forte olha, a gente precisa trabalhar a competitividade, né, do nosso calçado e do próprio material a par de apresentar novos produtos”*. Se percebeu a necessidade de criar uma identidade de produto, de marca e nisso a indústria de assumiu uma posição de protagonismo em sua produção.

*“Começou um movimento muito forte da indústria de materiais em 2000, a viajar para o exterior, e quando o calçadista estava retornando para pegar as referências internacionais e até lançar no mercado interno, ele já tinha a cartela pronta, né, de cores, já tinha mais ou menos as formas, então aí acho que teve esse processo do ano de 2000 de o componente não ser passivo e ele começar também a olhar para o exterior” (IBR\_B).*



Uma das principais ações da Assintecal é a promoção dos componentes no exterior e no Brasil, através do *Footwear Components By Brasil (FCBB)*, em parceria com a APEX-BRASIL. O projeto com a APEX-BRASIL, iniciado em 1999, auxiliou para que o setor de componentes se percebesse em um sentido de competitividade coletiva, percebendo que em conjunto poderiam atingir melhores resultados do que isoladamente.

*“[...] a primeira vez que eles foram para uma feira, foi uma feira na Itália, onde tinha um estande com um conjunto das matrizarias, que foi uma outra coisa que eu acho que o setor também passou. “Aqui no Brasil vocês são concorrentes, mas no exterior a gente não é concorrente, o nosso concorrente, né, é Itália, são outros países. A gente precisa se unir para criar uma imagem positiva do setor e sozinho a gente não consegue fazer isso” [...] a gente não vai lá para concorrer com a Alemanha só com uma biqueira de aço, a gente vai mostrar a proposta... “tenho a biqueira, tenho o tecido, tenho solado, tenho toda essa parte que seria a solução para o calçado de segurança”. E se fosse individualmente não ia conseguir” (IBR\_B).*

Apesar de os dois atores principais presentes no cluster serem Assintecal e Abicalçados, existem outras instituições que atuam no âmbito do cluster e também e âmbito nacional, englobando todo o setor de calçados.

A Tabela 7 mostra as principais instituições atuantes no setor calçadista nacional e no cluster.

**Tabela 7 - Instituições atuantes no Setor Calçadista Brasileiro**

ENTIDADE	ANO	LOCALIZAÇÃO	ATRIBUIÇÕES
ACI	1920	Novo Hamburgo, Estância Velha e Campo Bom	Entidade que atua em defesa dos interesses dos diversos segmentos industriais das regiões na qual atua.
SENAI-RS	1946	Novo Hamburgo	Efetua educação profissional, direcionada a jovens e adultos que desejam a profissionalização ou a atualização no mercado de trabalho, possibilita o aperfeiçoamento de competências. Também desenvolve atividades de serviços tecnológicos, que priorizam o acesso e o desenvolvimento das empresas nesta área e contribuem para a inovação de produtos e processos.
CICB	1957	Brasília (sede)	Entidade de representação institucional do setor de couro, que promovendo ações visando sua competitividade mundialmente.
FENAC	1961	Novo Hamburgo	Palco de eventos relevantes para o setor calçadista local e nacional, com destaque para Fimec, segunda maior feira mundial do setor de máquinas e componentes; e Feira da Loucura por Sapatos.
IBTeC	1972	Novo Hamburgo	Oferece soluções tecnológicas para a indústria coureiro-calçadista, de componentes, EPIs e têxtil; também atua na área de consultoria técnica e capacitação da indústria e auxílio no fomento à pesquisa, através de convênios com escolas técnicas, universidades e órgãos de fomento.
AICSul	1976	Novo Hamburgo	Atua no apoio às empresas do setor coureiro gaúcho.
ABICALÇADOS	1983	Novo Hamburgo (sede)	Entidade de representação do setor calçadista, que visa defender o setor e ao mesmo tempo promover e fortalecer o mesmo, através de projetos e parcerias, como o Brazilian Footwear.
ASSINTECAL	1983	Novo Hamburgo (sede)	Entidade do setor de componentes para calçados, com atividades de desenvolvimento da marca do calçado e do componente para calçado brasileiro; projetos para participação em feiras e eventos, missões empresariais, entre outros.
ABRAMEQ	1992	Novo Hamburgo	Entidade dedicada ao setor de máquinas e equipamentos, que visa o desenvolvimento tecnológico das empresas e a sua inserção no mercado interno e externo através da capacitação e qualificação das indústrias de máquinas para couro, calçados e afins.
Instituto By Brasil	2006	Novo Hamburgo	Possui abrangência nacional, e promove a pesquisa, o ensino e serviços em economia criativa com foco em inovação, design e sustentabilidade. Visam estimular o aumento da competitividade e o aprimoramento de qualidades inovadoras da cadeia coureiro-calçadista e do Sistema Moda Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a Tabela 7, há uma grande quantidade de instituições envolvidas no setor, diversas com sede em Novo Hamburgo. As instituições Abicalçados e Assintecal, apesar das sedes em outros estados, possuem Novo Hamburgo como sede principal, o que demonstra a importância do cluster e reflete o fato de o setor ter se desenvolvido inicialmente nesta região.

Em meio a um contexto nacional desfavorável, algumas instituições têm tomado medidas para auxiliar o setor envolvendo desde ações de proteção, como, por exemplo, a política de *dumping* dos calçados chineses, como a promoção do diálogo, da inovação e internacionalização do calçado brasileiro.

O Quadro 7 exibe as principais ações institucionais realizadas em âmbito nacional e local.

**Quadro 7 - Iniciativas de Fomento à Indústria Calçadista Brasileira e ao Cluster**

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES	ESCOPO
Brazilian Footwear	Programa de incentivo às exportações promovido pela Abicalçados para aumentar as exportações de marcas brasileiras de calçados e consolidar a imagem do país por meio de ações de desenvolvimento, promoção comercial e imagem. São escolhidos os mercados-alvo, foco de investimento. Projeto complexo, envolve embaixadores, responsáveis pelas ações do programa e sua promoção. Possui uma vitrine virtual B2B para geração de negócios.	Abicalçados e Apex-Brasil	Nacional
Programa Origem Sustentável	Trata-se de uma certificação em escalas (Branco, Bronze, Prata, Ouro e Diamante) e que reconhece as empresas que implantaram a sustentabilidade em seus processos. Além de auxiliar as empresas no alinhamento com bolsas no mundo com índices de sustentabilidade, auxilia as empresas na exportação para países com tais exigências.	Abicalçados; Assintecal; Lassu; USP e MIT	Nacional
Sistema de Operações Logísticas Automatizadas (SOLA)	Trata de uma metodologia para otimização logística e aplicações em automação que se baseia nos padrões GS1, que desenvolve padrões globais de identificação, baseada em três pilares: identificação, processo e troca de informação.	Abicalçados; GS1; ABDI; ACI; Assintecal; ABLAC; IBTeC	Nacional
Talk Shoe	Programa de palestras de curta duração (30 minutos), em um ambiente dinâmico e voltado para o setor calçadista através de temas como marketing, gestão e negócios. Acontece geralmente nas feiras do setor e visa trazer conteúdos e incentivar o <i>networking</i> .	Abicalçados; Couromoda; ESPM	Nacional
Semana do Calçado	Discute temáticas para repensar a matriz produtiva, quebrar paradigmas e buscar soluções para as lacunas tecnológicas existentes.	IBTeC e SEBRAE	Cluster
Prêmio Direções	Iniciativa para fortalecer a imagem do setor calçadista através da premiação de melhores práticas nas áreas específicas de gestão industrial, marketing, design, internacionalização, sustentabilidade e jornalismo.	Abicalçados	Nacional
Pop up Showroom	A ação voltada para mercados em fase de consolidação. Apresenta <i>preview</i> de calçados brasileiros por período de tempo definido, visando melhorar a percepção do produto Made in Brazil.	Abicalçados	Nacional
Comprador VIP	Busca trazer ao Brasil potenciais compradores internacionais para incentivar a geração de negócios.	Abicalçados	Nacional
Promoção de Imagem	Ações para fortalecer o relacionamento com jornalistas, blogueiros e formadores de opinião para promover a marca Brasil.	Abicalçados	Nacional
Future Footwear (FF)	Visa preparar o setor calçadista brasileiro para o futuro, possui como tripé Novos Produtos, Novos Processos e Novos Modelos de Negócios. Fazem parte do Future Footwear subprojetos como: Moda Co, Maratona MUDE e SOLA. Realização de rodadas de negócios entre fornecedores de tecnologia e representantes de empresas; FF Meeting - encontro com entidades de setores como software, eletrônica e automação; e FF Enterprise - Desafio Empreendedor, desafio entre estudantes de nível superior pensar novas ideias para o setor; e Grupo Futuro.	Abicalçados, Assintecal, CICB, Abrameq, IBTeC e SENAI	Cluster
Footwear Components By Brasil (FCBB)	Marca desenvolvida para o setor de componentes, atua através de projetos e atividades estratégicas, possibilitando às empresas entregar soluções aos diferentes mercados e públicos. Envolve ações para a construção da identidade do design Made in Brazil; oficinas de criação; gestão da produção; consultoria em Branding; gestão comercial; e rodadas de negócios.	Assintecal e Apex-Brasil	Nacional
Materioteca	Centros permanentes de materiais para a busca de referências em materiais e tendências. Promovem a aproximação entre fabricantes de calçados e confecções com fornecedores de materiais.	Assintecal; CICB; MDIC; SEBRAE	Nacional

Fonte: Elaborado pela autora

Projetos e ações para fortalecer e auxiliar as empresas do cluster tanto em nível nacional como internacional estão sendo realizados. Alguns projetos se voltam para o desenvolvimento de habilidades e marca das empresas e outras para o desenvolvimento da imagem do país como uma marca de referência para a produção calçadista. Neste sentido se destaca o papel da governança dos atores do cluster. Segundo Siqueira e Telles (2008), a governança é essencial para a sobrevivência e competitividade de um cluster. E, no caso do Vale dos Sinos, a capacidade de resposta a um aumento da concorrência global, com aumento da qualidade de seus produtos e intensificação da cooperação vertical se constitui em um exemplo de ação estratégica efetiva de um cluster. Embora diversas ações são realizadas em nível nacional, o Vale dos Sinos é o principal beneficiado, pois as instituições nacionais estão presentes no âmbito deste cluster. Além disso, por toda a complexidade da cadeia produtiva local, é o principal foco das ações, pois é considerado o único cluster de fato no país, diferente dos outros polos produtores.

Cabe destacar que a característica migratória do setor em termos de manufatura é uma vantagem competitiva passageira e extremamente vulnerável, sendo necessário incentivar e fortalecer a qualidade e produtividade brasileira, assim como o design nacional (BALDI, 2004). Deste modo, compreender-se como parte do setor de moda é vital para que haja maior articulação entre todos os elos que compõem este setor. São esforços que requerem o desenvolvimento de uma nova cultura produtiva, onde se valorize o design e a criação e se invista em P&D. Contudo é necessário que as instituições e as empresas possuam maior interação (COSTA, 2009) e a interação necessita ser entre si e atores que auxiliem na parte criativa e de desenvolvimento.

A governança dos atores do cluster é necessária para uma atuação estratégica e articulação da região. As instituições, ao estarem fortemente alinhadas e voltadas para uma gestão profissional do cluster, podem realizar ações e projetos mais direcionados para as reais necessidades locais, com resultados mais tangíveis para as empresas. Ademais, um trabalho institucional estrategicamente organizado e integrado pode servir para a criação de pontes entre as empresas do cluster e outros setores, assim como outros clusters no exterior, auxiliando, efetivamente, para a internacionalização do cluster. A próxima seção irá abordar a trajetória de internacionalização do Vale dos Sinos.

### 5.3. TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A característica da indústria mundial de calçados é de migração da produção de países industrializados para os países mais vantajosos em custos (COSTA, 2009; BALDI, 2004; FENSTERSEIFER, 1995). A partir da década de 1960, os países mais desenvolvidos passaram a empregar sua força de trabalho em atividades de maior valor agregado. Sendo assim, países como Estados Unidos, Alemanha e Inglaterra substituíram a manufatura interna de calçados para países em desenvolvimento (COSTA, 2009).

A inserção nacional ocorreu durante a primeira fase do movimento migratório mundial, com o início do processo de exportação no fim da década de 1960. Isto incentivou a implantação de outros setores relacionados ao calçado, impulsionando o avanço tecnológico de setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes (BALDI; VIEIRA, 2005). Com isso, toda a cadeia produtiva do cluster foi se desenvolvendo.

As externalidades e a ação institucional do cluster beneficiaram a inserção gaúcha no mercado externo. Incentivos fiscais e financeiros, o câmbio competitivo, juntamente com ações de agentes locais na promoção do setor contribuíram. Mas o fator principal, porém, foi a capacidade manufatureira, de forma subordinada, isto é, foi subcontratada por marcas internacionais do segmento de baixo custo, através do intermédio de agentes de exportação. Assim, tanto os modelos como as marcas e a comercialização eram determinados pelo importador (COSTA, 2009), ou seja, na modalidade *private label*.

A indústria se encontrava em desenvolvimento, porém, carente em tecnologias (FIMEC, 2017). Devido às restrições para importação de equipamentos impostas por Juscelino Kubitschek, foi necessário desenvolver uma indústria nacional. Foram criadas linhas de crédito para reequipamento da indústria e um programa de desenvolvimento fiscais às exportações, com missões comerciais e feiras (BALDI; VIEIRA, 2005; COSTA, 2009). Assim, surgiu a Feira Internacional de Máquinas e Componentes de Calçados de Novo Hamburgo (FIMEC), em 1974, um espaço para a exposição de empresas produtoras de componentes (COSTA, 2009). Participaram da primeira feira 138 indústrias de 12 países e atualmente, é a principal feira desta natureza na América Latina (FIMEC, 2017).

Foi através das missões comerciais através do programa de desenvolvimento que ocorreram os contatos iniciais entre compradores americanos e produtores nacionais, pois foi promovida a vinda dos estrangeiros ao cluster para fazer contato com os fabricantes nacionais (BALDI; VIEIRA, 2005). Assim, inserção internacional do Brasil e do Vale dos Sinos se deu através da exportação de calçados femininos de couro para os EUA, em 1968 (BALDI, 2004; BLOIS; SOUZA, 2008; COSTA, 2009).

O primeiro lote de exportação foi enviado em 1968 e já em 1970 foram exportados quatro milhões de pares a um valor de US\$ 8 milhões. Assim, na década de 1970, o setor consolidou sua importância na economia nacional, principalmente pelo potencial de geração de empregos (BALDI; VIEIRA, 2005).

O caso americano é bastante emblemático para o cluster gaúcho, pois foi através do ingresso nesse país que o cluster se inseriu na cadeia mundial de calçados. Além disso, elevaram o padrão produtivo do cluster. Isto porque os americanos constataram a defasagem tecnológica da indústria e a impossibilidade de produção em escala no nível dos pedidos, sendo necessário investir pesadamente em mão de obra e máquinas (COSTA, 2009). Os padrões de qualidade dos importadores americanos levaram à modernização produtiva do cluster, com ganhos de aprendizado produtivo, dada a necessidade de atender às exigências do mercado externo (COSTA, 2009; BLOIS; SOUZA, 2008; BALDI; VIEIRA, 2005).

*“A história toda do setor calçadista brasileiro, ela é uma história... de um setor que foi montado por uma demanda específica, então é um setor que já foi criado, que começou, muito em função dos Estados Unidos, que veio produzir no Brasil e meio que montou esse setor, que basicamente fornecia o que a gente chama de private label que é a produção com a marca de fora” (IBR\_A).*

O crescimento das exportações ampliou a divisão social do trabalho e também o estabelecimento de uma institucionalidade, dados os múltiplos interesses setoriais e de segmentos que foram criados ao passo que o setor se desenvolvia (COSTA, 2009). Se em 1960, haviam na região ACI, FENAC, Unisinos, Feevale e o Serviço Nacional da Indústria – SENAI, a partir dos anos 1970, o cluster se formou de modo mais denso em termos institucionais, surgiram as entidades relacionadas aos curtumes (AICSul), componentes (ASSINTECAL), calçados (ABICALÇADOS) e de fabricantes de máquinas para calçados (ABRAMEQ), também o foi criado o IBTeC, Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. A maioria das entidades são oriundas da ACI-NH. Contudo, o envolvimento de empresas com as associações varia entre os segmentos do arranjo produtivo e pode-se considerá-lo, de um modo geral, relativamente baixo (COSTA, 2009).

A inserção internacional das empresas brasileiras, contudo, modificou as relações de poder no cluster pois passaram a ser intermediadas pelos agentes de exportação (BALDI, 2004), um novo ator que surge no cluster gaúcho. Por um lado, os agentes inseriram uma lógica meramente comercial em seu relacionamento com as fábricas (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995), com a competência e a confiabilidade do parceiro deixando de ser pautadas pela identidade étnica, mas pelos interesses econômicos dos atores (BALDI, 2004). Por outro lado, a exigência dos agentes elevou o nível técnico e de qualidade das empresas (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995).

Pela posição ocupada na cadeia, os agentes se tornaram os primeiros a identificar oportunidades e necessidades, pois preenchem o *gap* do fluxo de informações entre importador americano e produtor brasileiro (BALDI, 2004). Segundo Fensterseifer e Gomes (1995), isto também se deve ao desinteresse das empresas, ainda bastante arraigadas em uma mentalidade artesanal, que preferiram participar das negociações das exportações de modo indireto. Além disso, alguns agentes aproveitavam oportunidades e criavam modelos que seriam produzidos pelas fábricas. Assim, ao invés de assumirem uma posição colaborativa com as fábricas, exerciam pressão de custos ao invés de auxiliarem na melhoria de competitividade das mesmas.

“A escolha dos fabricantes em usar a via indireta para exportação deve-se basicamente à mentalidade da gerência familiar das fábricas, a qual ainda pensa como artesão do sapato e prefere evitar o desenvolvimento de um departamento comercial. Além disso, existe a rede de informações tecnológicas que os agentes trazem aos fabricantes, em termos de inovações de modelos, materiais, equipamentos, etc. Ainda nesta linha, alguns agentes (principalmente os maiores), criam moda, ou seja, propõem o seu próprio design e depois vendem o calçado no mercado internacional. [...] a pressão que exercem [os agentes] sobre as empresas calçadistas é basicamente em cima de custos. Poucos são aqueles que tentam, junto com as empresas calçadistas, melhorar a organização da produção para ter um produto de melhor qualidade e menor custo” (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995, p. 45).

Entende-se, assim, que a inserção do país na cadeia de valor se deu em uma estrutura *buyer-driven* (dirigida pelo comprador), na qual as empresas do país não participavam senão na parte de manufatura, sem nenhum outro envolvimento com a cadeia (BALDI, 2004). Segundo uma entrevistada, nas décadas de 1970 e 1980, existiam grandes companhias de exportação que recebiam os pedidos no exterior e passavam para as fábricas de calçados, sendo que as fábricas participavam apenas do processo de manufatura:

*“[...] as fábricas de calçados não faziam o desenvolvimento de moda, elas recebiam os modelos "esse sapato aqui, eu quero que tu faça exatamente igual 100.000 pares dele, preto". Ai a fábrica produzia com perfeição linhas de produção daquele modelo. As fábricas ganhavam dinheiro, a companhia de exportação ganhava muito mais” (EBR\_B).*

Nesta mesma linha, além da relação com os agentes, também os americanos determinavam as capacidades das fábricas e possuíam controle sobre seu processo produtivo e as competências, limitando, também a capacidade de *upgrade* dentro da cadeia de valor.

[...] como os agentes possuem autonomia estrutural em relação aos produtores brasileiros, eles exercem o controle, pois se aproveitam do fato de os produtores não possuírem contatos diretos com os americanos. Por sua vez, os americanos estruturaram sua rede de fornecedores de modo que se beneficiassem e controlassem o comportamento competitivo dos produtores brasileiros por controlarem o fluxo de recursos. Por serem atores centrais, têm acesso à tecnologia, ao dinheiro, a habilidades gerenciais, à informação e, dessa forma, possuem elevado status e poder, beneficiando-se dessa assimetria e, influenciando tanto positiva como negativamente no comportamento competitivo (BALDI; VIEIRA, 2005, p. 13).

Na década de 1980 a demanda por calçados era maior que a oferta (BALDI; VIEIRA, 2005), se vivia a época de ouro do calçado, assim, reinou também o comodismo. Este aspecto

foi alertado por Schmitz (1995), o autor percebeu a dependência da indústria em relação aos EUA e seus possíveis impactos. Nesta mesma linha, Fensterseifer e Gomes (1995) constatou que a tônica da competitividade tanto do Vale dos Sinos, como da indústria nacional, se baseava na vantagem comparativa do baixo custo da mão-de-obra, deixando de desenvolver vantagens sustentáveis a longo prazo. Além disso, constatou-se que o calçado brasileiro possuía uma imagem de baixa qualidade no mercado internacional, mas apesar disso, não havia investimentos por parte do setor ou do cluster para modificar isso (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995). O comodismo pode ser a explicação para o setor não ter investido em uma estratégia de marketing para fortalecer a imagem do território no mercado internacional. Também a dependência em relação aos agentes de exportação pode ter sido outro fator que corroborou para esta atitude (BALDI; VIEIRA, 2005).

O papel do agente modificou a cultura de cooperação, invertendo o papel das relações interorganizacionais “[...] que, de competitivo-cooperativo passou a ser especialmente competitivo-conflitivo na década de 1980” (BALDI; VIEIRA, 2005, p. 10). Ao mesmo tempo, os empresários buscavam reconhecimento em uma rede agora global. Assim, as empresas que na década de 1970 cresceram em tamanho e em volume de produção, passaram a concentrar maior poder e se articular junto ao Estado em torno de seus interesses. Sua posição no cluster influenciava o modo e a facilidade com que acessavam informações confiáveis, assim como sua visibilidade e atratividade. Além da capacidade de pressionar o Estado, possuíam poder para pressionar os fornecedores (BALDI, 2004; BALDI; VIEIRA, 2005).

Porém, no fim da década de 1980 a política econômica que até então era aliada ao setor transformou-se. Foram extintos incentivos fiscais e creditícios, principalmente em decorrência da alteração da estrutura institucional do Estado e a promulgação da Constituição de 1988. A nova política de valorização cambial nacional (BALDI, 2004; BLOIS; SOUZA, 2008) e a desvalorização monetária do sudeste asiático (BLOIS; SOUZA, 2008) foram duros golpes aos exportadores. Ademais, entraram na disputa países que pagavam salários ainda mais baixos que os brasileiros, especialmente, a China (BALDI; VIEIRA, 2005).

Toda a mudança conjuntural levou a um aumento gradativo do número de falências, pois muitas fábricas não estavam preparadas. Isto porque muitos fabricantes se acomodaram, abandonando atividades relacionadas ao trabalho de marca e design e se concentraram principalmente nos pedidos dos americanos, passando a ser extremamente dependentes dos mesmos. Isto ampliou o poder americano em relação aos fabricantes brasileiros, limitando as capacidades competitivas do Vale dos Sinos (BALDI; VIEIRA, 2005).



Nos anos 1990, até 1993, as exportações seguiram crescendo. Em 1970 as exportações eram US\$ 8 milhões e em 1990 saltaram para US\$ 1,1 bilhão, sendo que em 1993, o setor atingiu o seu ápice, o chamado “boom de 1993”, quando exportou 212 milhões de pares, US\$ 1.846 milhões em valores correntes (BALDI; VIEIRA, 2005). Os anos seguintes, contudo, foram difíceis, pois a indústria passou a sofrer com pressões competitivas oriundas do surgimento de novos concorrentes, com custos mais baixos de produção. Segundo Costa (2009), de 1993 até 1999, o setor de calçados brasileiro entrou em uma fase de declínio, devido à forte valorização da taxa de câmbio em decorrência do programa de estabilização da economia (Plano Real, estabelecido em julho de 1994). Neste período, o cluster sofreu uma queda de US\$ 568 milhões nas exportações ao mesmo tempo que assistiu à penetração de calçados chineses no mercado doméstico, vivenciando a demissão de milhares de trabalhadores do Vale do Sinos. Schmitz (1999), afirma que a situação se deu decorrente da desarticulação e divergências das entidades calçadistas, assim como o comportamento individualista das grandes empresas, que ao invés de investirem na coletividade, visaram estabelecer relações com os importadores.

Assim, o posicionamento nacional baseado em custo se tornou insustentável. A moeda desvalorizada tornava mais atrativo importar, trazendo problemas de competitividade para as empresas nacionais (BALDI, 2004). Se percebeu a necessidade mudança, caso contrário, a indústria estaria fadada ao fracasso (COSTA, 2009). As empresas sabiam a necessidade de melhorar, de modificar estratégias, porém, não sabiam como fazê-lo (FENSTERSEIFER; GOMES, 1995), também porque as instituições não haviam assumido uma posição estratégica neste aspecto.

Neste sentido, a entrevistada da Instituição A destaca que a instituição não foi criada com foco em questões do mercado externo, inclusive porque essa não era uma preocupação na época, pois o Brasil passava pela *época de ouro* do calçado. “*Eu acho que enquanto a gente tava vivendo aquele período de ouro, ninguém tava muito preocupado, assim. A Instituição existe desde 83, então é bastante tempo, passou nessa fase boa, mas ela foi criada por outros motivos, não com esse foco de exportação*” (IBR\_A). Contudo, o papel desempenhado na virada dos anos 1990, a partir de uma parceria com a APEX-BRASIL, foi relevante para a competitividade das empresas, pois ao perderem espaço para a China, foi necessário modificar a mentalidade local, aprendendo a exportar e desenvolver mercados.

*“[...] a gente teve que mudar muito a mentalidade, assim, acho que foi fundamental a criação do projeto em parceria nossa com a Apex, pra mostrar assim, que a gente vai ter que caminhar por um caminho diferente, a gente vai ter que aprender a se vender, aprender a criar marca, não que isso também tenha sido... muito claro desde o início, acho que o programa em si, ele foi amadurecendo, ele foi definindo a sua estratégia, ou deixando ela muito mais clara ao longo dos anos [...] Mas no momento da entrada da China, se não tivesse sido o projeto, a quebradeira teria sido maior”* (IBR\_A).

Constatou-se nas últimas décadas a diminuição no número de empresas na localidade, também devido à migração de algumas fábricas ao Nordeste brasileiro, que adotou uma estratégia agressiva para levar fábricas à região em termos de incentivos fiscais, financeiros e de custo de mão-de-obra, oferecidos para atrair empresas, e pela concorrência de outros países produtores de calçados, como a China (BLOIS; SOUZA, 2008; COSTA, 2009; VASCONCELLOS, 2012), levando a queda nos postos de trabalho (CAMPOS; CALANDRO, 2015). Costa (2009) relata que a resposta do Vale dos Sinos diante desta situação foi a adoção de uma estratégia de modernização produtiva, de proteção comercial e deslocamento de unidades de produção em direção ao Nordeste brasileiro.

Apesar da recuperação alcançada em função da realocação das plantas produtivas ao nordeste, a sobrevalorização do Real, somada a crise na Argentina e a desaceleração econômica americana (principais compradores do cluster) levaram a queda nas exportações de calçados e também à falência de empresas (CAMPOS; CALANDRO, 2015). Isto culminou em uma crise no setor. A partir de então, as exportações entraram em uma fase declínio, a conhecida crise do Vale dos Sinos (BALDI, 2004).

Diante do contexto vivido durante os anos 1990, como o deslocamento produtivo para o Nordeste e a entrada da China, os calçadistas começaram a modificar seu *mix* de produtos e matéria-prima, buscando adequação às mudanças no padrão de concorrência. Diferentemente da produção em larga escala e diferenciação de custos, passaram para produtos de maior valor agregado, pois era preciso se reposicionar na cadeia global de valor. Foi necessário realizar melhoria de processos e produtos, assim como o desenvolvimento de outras capacitações, havendo, mudanças de foco produtivo (CAMPOS; CALANDRO, 2015; RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

Deste modo, houveram empresas que buscaram a diferenciação via inovação em produto, assim como o desenvolvimento de criação, design, marketing e comercialização (CALANDRO; CAMPOS, 2015). Buscou-se o aumento do valor agregado dos produtos, investimento em qualidade e inovação, com design relacionado à identidade brasileira (RELATÓRIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016), diversificação de clientes, canais de comercialização, design e em marca própria e, nos casos de subcontratação, a venda direta ao importador pelos empreendedores locais (BALDI; VIEIRA, 2005; COSTA, 2009). Neste aspecto, cabe ressaltar que a presença das instituições auxiliou as empresas do cluster nos esforços de desenvolvimento das etapas de criação e design, bem como na ampliação dos canais de comercialização (CALANDRO; CAMPOS, 2015; COSTA, 2009).

Ao fim da década de 1990 a divisão internacional do trabalho se estabeleceu da seguinte forma: os calçados de menor valor eram produzidos pelos asiáticos. O Brasil assumiu uma posição intermediária, com calçados nem tão baratos e que também não possuem a mesma força em termos de atributos como design, marca e sofisticação. Por fim, a produção de calçados de alto nível permaneceu com os tradicionais fabricantes deste tipo de produto, como, por exemplo, a Itália, que ocupa nichos de mercado (CAMPOS; CALANDRO, 2015).

Os EUA diminuía cada vez mais em participação nas exportações brasileiras, migrando para a China, que seguia crescendo em abrangência na produção mundial. Segundo Costa (2009), em 1985 a parcela da China no consumo americano de calçados era pequena. Em 1990, já correspondia a 35,3% das importações e em 2004 alcançou 83,5%, dos 2,1 bilhões de pares de calçados importados pelos EUA naquele ano. O Brasil, que detinha 9,2% em 1990, passou para 4,7% das importações americanas de calçados em 2004. O cenário da primeira década dos anos 2000 ainda foi de grandes empresas deslocando unidades fabris para o Nordeste brasileiro e buscando trabalhar com diversificação de mercados e marca própria no exterior (COSTA, 2009). Toda esta mudança de foco corroborou para a modificação da estrutura de poder interna, cada vez com menor influência dos americanos sobre a localidade (BALDI, 2004).

Destaca-se a relevância do papel do Estado em fomentar o setor e legitimar as ações coletivas propostas pelas instituições e as empresas para o seu fortalecimento. Neste sentido, para frear as importações chinesas, uma das medidas adotadas foi o *dumping* contra a China. Além disso, foi solicitado o desagravo dos tributos internos nas exportações (BALDI; VIEIRA, 2005). Cabe ressaltar que apesar das intempéries em relação ao mercado externo nos anos 1990, houve um crescimento do número de trabalhadores, de 71,2 mil trabalhadores em 1970, para 157,3 mil em 1980, para 257,6 mil em 1993, e 312,6 em 2004, demonstrando a concentração industrial da região, com os grandes estabelecimentos que detinham a maior fração de empregos e exportações (COSTA, 2009).

Outra questão que se modificou diz respeito aos agentes de exportação, que uma vez ocupavam posição de poder na rede local, mas foram substituídos. O modelo dos agentes começou a se tornar insustentável com a entrada da China na produção, e as companhias de exportação começaram a minguar. Cabe destacar que o desenvolvimento do calçado chinês teve o auxílio de pessoas que eram inseridas na cadeia em outros países, como brasileiros e italianos.

*“[...] não existia o contato do cliente com a fábrica. Então a companhias de exportação fazia a blindagem dessa operação. A companhia de exportação cuida do desenvolvimento, ou o próprio cliente vinha já copiando da Itália e... só que esse modelo foi caindo porque na China começou-se a produzir calçados, os nossos técnicos de couro do Brasil foram pra China, italianos e brasileiros foram pra China desenvolver o couro e as fábricas começaram a produzir lá com uma competitividade maior e aí a nossa indústria aqui começou a ver que, assim, daqui a pouco não teve mais espaço pra companhia de exportação” (EBR\_B).*

Segundo Costa (2009), após a saída dos agentes, as empresas que seguiram como subcontratadas, por exemplo, passaram a atuar diretamente com o importador final. As pequenas empresas, contudo, necessitaram de apoio para desenvolver um novo posicionamento, devido a sua natureza mais frágil no que tange o acesso à recursos. Nisto se destacou o papel da atuação institucional do cluster. Assim, Costa (2009) salienta que o novo padrão competitivo necessitou a exploração de novos conhecimentos, recursos e oportunidades, com isso as empresas e instituições necessitaram estabelecer novos tipos de relacionamento e se aproximar. O autor também constatou que não basta investir apenas em serviços relacionados à eficiência produtiva, mas oferecer serviços que capacitem as empresas a competirem em novos atributos, assim como é preciso uma maior aproximação com as instituições locais e a criação de uma identidade própria de mercado.

Uma barreira que precisou ser quebrada pela indústria após a saída de cena dos agentes foi o idioma. Além disso, haviam outras dificuldades relacionadas ao processo de exportação, desconhecido para muitas empresas, em decorrência da dependência dos agentes. *“Eu acho que por muito tempo a gente vendeu para os Estados Unidos, a gente vendeu para a Europa, e a indústria de componentes... Estava muito na mão dos escritórios, né, e eles não foram atrás”* (IBR\_B).

Se percebeu que, com as adversidades, houve uma retomada na cooperação entre atores do Vale dos Sinos. As relações interorganizacionais que já não eram mais pautadas na solidariedade e cooperação se modificaram, e a cooperação voltou a ser vista como uma opção, contudo, não mais pela solidariedade social, mas pela necessidade de sobrevivência dada a competitividade. Entretanto, havia dificuldades na concretização das relações de cooperação entre os diferentes atores (BALDI; VIEIRA, 2005). Cabe ressaltar que anda assim, conforme as entrevistas realizadas, a cooperação é tímida, principalmente entre as empresas por uma questão cultural, em que as empresas se percebem pela lente da competição.

Ao fim dos anos 2000, a crise financeira mundial de 2008 impactou o setor de calçados. O cenário pós-crise era de profundas modificações na economia mundial, na indústria calçadista nacional modificaram-se principalmente aspectos em termos de competitividade, sendo que os principais visados pelo setor foram redução de custos, diferenciação e enfoque. O país passava por um ciclo de expansão, assim, a diminuição da demanda pelas exportações nacionais deixou como resultado altos níveis de estoques e uma forte queda no nível de produção industrial. Contudo, a crise não foi um problema apenas em termos de retração econômica de países do exterior e de menores demandas de exportação, dado que o crédito externo foi reduzido. Mas por ser uma crise do mercado financeiro, trouxe grandes perdas financeiras para empresas que

utilizavam derivativos como proteção em relação à desvalorização do real, dada a disparada do dólar (MACHADO; PINHEIRO; MONTEIRO; GUERRA, 2012).

O governo teve relevante papel nesta época, pois o aumento do nível de investimentos e de gastos públicos, assim como a ampliação de crédito auxiliaram a recuperação do país. Foram tomadas medidas como redução dos depósitos compulsórios, expansão do crédito para setores como o agronegócio, ampliação do financiamento à exportação e também manutenção taxa básica de juros e venda de dólares no mercado *spot*, aumentando a confiança interna e conseqüentemente o consumo interno (MACHADO; PINHEIRO; MONTEIRO; GUERRA, 2012).

O auge das exportações brasileiras recentes se deu entre 2001 e 2008 (VASCONCELLOS, 2012), sendo que em 2004 se recuperou o patamar de 1993. Foi exportada praticamente a mesma quantidade em pares, ao valor de US\$ 1.887 milhões (COSTA, 2009). A partir de 2009 houve uma intensa redução, causada principalmente pela forte crise econômica mundial, que afetou a demanda dos principais países consumidores de calçados brasileiros (VASCONCELLOS, 2012). A crise econômica trouxe consigo um movimento de entrada de novos concorrentes, empresas de outros setores que optaram pela diversificação, entrando no setor calçadista. Ao mesmo tempo, levou empresas a fecharem as portas, principalmente as exportadoras. Também aumentou a concorrência a mudança de foco das empresas exportadoras do mercado externo para o interno. Outro aspecto decorrente disto foi a busca de proximidade com clientes, por parte das empresas, investindo em qualidade e tecnologias, inclusive através de parcerias, para se diferenciar da concorrência. Também o comportamento do consumidor nacional se modificou, que cada vez com maior acesso à informação, se tornou mais exigente e mais esclarecido sobre produtos e preços. Em relação ao foco no mercado interno, cabe ressaltar que houve medidas que auxiliaram e ainda auxiliam bastante o mercado doméstico (MACHADO; PINHEIRO; MONTEIRO; GUERRA, 2012).

Percebe-se que o Cluster do Vale dos Sinos, passou por um período de ascensão até o início dos anos 1990, atingiu sua sustentação nesta época, mas passaram a sentir as ameaças dos asiáticos, que passaram a fabricar calçados mais baratos. Entre 1990 e 2000 diversas empresas do cluster faliram e as sobreviventes necessitaram investir em mudanças produtivas e também em qualidade, levando as indústrias remanescentes a fabricarem produtos mais caros e mais especializado (PROCHNIK, 2005; VASCONCELLOS, 2012). Pode-se afirmar que o cluster mudou em resposta às mudanças no mercado (COSTA, 2002) e, apesar do contexto competitivo desfavorável que marcou as últimas décadas (PROCHNIK, 2005;

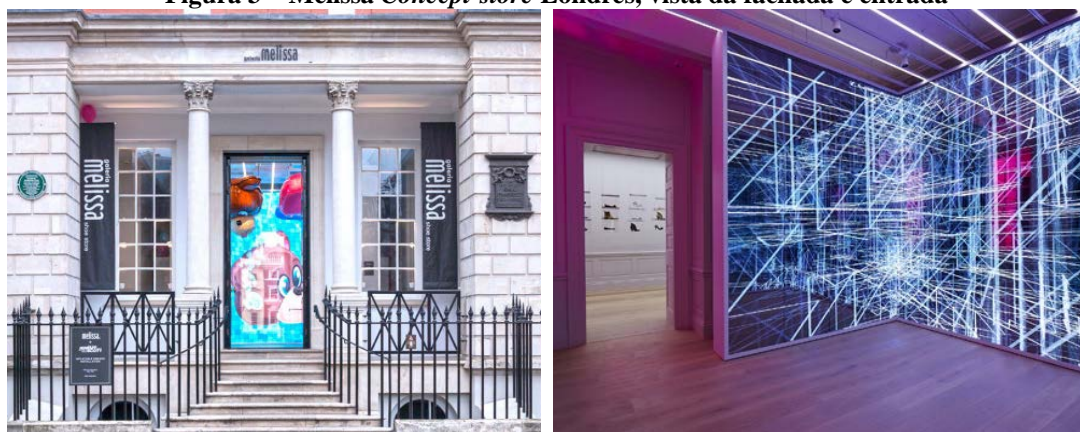
VASCONCELLOS, 2012), o Brasil possui atualmente o maior cluster do setor coureiro calçadista do mundo (FCBB, 2015).

A condição do Vale dos Sinos, que era bastante favorável, modificou-se, com o aumento da concorrência no setor, a valorização do Real e a perda de representatividade no PIB em relação aos serviços. Ao mesmo tempo, o calçado começou a se desenvolver em outros polos, fazendo com que a região perdesse representatividade nas exportações nacionais. Atualmente a região produz, calçados masculinos, femininos e infantis, para diversos usos, sendo que a comercialização é, em sua maioria, realizada via marca própria e o maior volume é ainda de calçados femininos. Os calçados de maior valor agregado são comercializados, em geral, em lojas próprias ou boutiques, mas há outras marcas de alto valor agregado que vendem em lojas multimarcas. Além disso, utilizam-se estratégias de *e-commerce* e *private label*, sendo que, no mercado externo, predominam as vendas por *private label* (CALANDRO; CAMPOS, 2015).

Atualmente, o modo de atuação das firmas do cluster se modificou, o que antes se pautava principalmente na subcontratação de grandes distribuidores, que repassavam o desenho e as especificações técnicas migrou para uma estratégia de investimento em marcas próprias e canais de comercialização, especialmente lojas próprias. No exterior, experiências com lojas próprias ainda são minoria, mas já ocorrem, e algumas com experiências bem-sucedidas (CALANDRO; CAMPOS, 2015). Cabe destacar os casos da Arezzo, Melissa, esta última da Grandene – marcas nacionais e que estão investindo no exterior com lojas próprias. A Arezzo e Dumond, por exemplo, via franquias (AQUINO, 2013).

Quanto à Melissa, a estratégia de expansão internacional envolve *concept-stores* em cidades no exterior e *e-commerce*. A primeira a ser aberta foi na região de Convent Garden, em Londres, em 2014, e que além de ser um local para comprar produtos da marca, ao consumidor é propiciada uma experiência diferente, na qual pode interagir com a loja, que também funciona como uma galeria. A decisão de investir nesta região, que abriga grandes marcas internacionais, foi bastante alinhada com a estratégia de expansão internacional e o trabalho de *branding* da marca, que firmou contrato de 10 anos no imóvel do bairro. Além disso, a empresa pretende investir na Ásia e possui outra loja conceito em Nova York.

**Figura 3 – Melissa Concept-store Londres, vista da fachada e entrada**



Fonte: Convent Garden (2014) e Interbrand SP (2015)

O cluster gaúcho passou por outras mudanças dado o novo contexto de competição nacional e internacional. Com base em dados do Sistema AliceWeb, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (AliceWeb/MDIC), houve uma elevação substancial no preço médio de exportação do calçado produzido entre 2002 e 2013, de US\$ 11,11 para US\$ 32,34 o par. O preço médio do total das vendas externas do cluster passou de US\$ 10,15 o par em 2002, para US\$ 23,50 em 2013, com crescimento menor, mas que reflete uma mudança rumo a um produto de maior valor agregado. Contudo, segundo a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), houve casos de exportação de calçados a preços médios superiores a US\$ 100,00 o par no ano de 2013, com destaque para o Município de Ivoti, que faz parte do cluster do Vale dos Sinos. O aumento do preço médio dos calçados brasileiros exportados demonstra uma mudança de posicionamento competitivo. Apesar disso, ainda são reduzidos os casos em que as empresas com marca própria estabelecem relações comerciais competitivas. Assim, apesar de estarmos à frente da China em termos produtivos, ainda estamos muito distantes de mercados como Itália, Espanha e França competitivamente, pois são países que além de aspectos culturais e empresariais, possuem desenvolvimento tecnológico, comercial e mercadológico muito mais avançados e consolidados, principalmente através de sua imagem (CALANDRO; CAMPOS, 2015).

São realizadas ações no âmbito do cluster para a internacionalização das empresas tanto de calçados como de componentes. No caso do programa *Brazilian Footwear*, o enfoque iniciou com a perda de mercado para a China, mas se modificou ao longo do tempo, para um projeto de internacionalização das marcas nacionais.

*“Ele [Programa APEX-BRASIL de fomento às exportações] surgiu em 2000, muito porque a história toda do setor calçadista brasileiro, ela é uma história... de um setor que foi montado por uma demanda específica [...] Aí, com o advento China, quando a China resolveu entrar na brincadeira, agente teve que migrar a estratégia de private label para criação e formação*

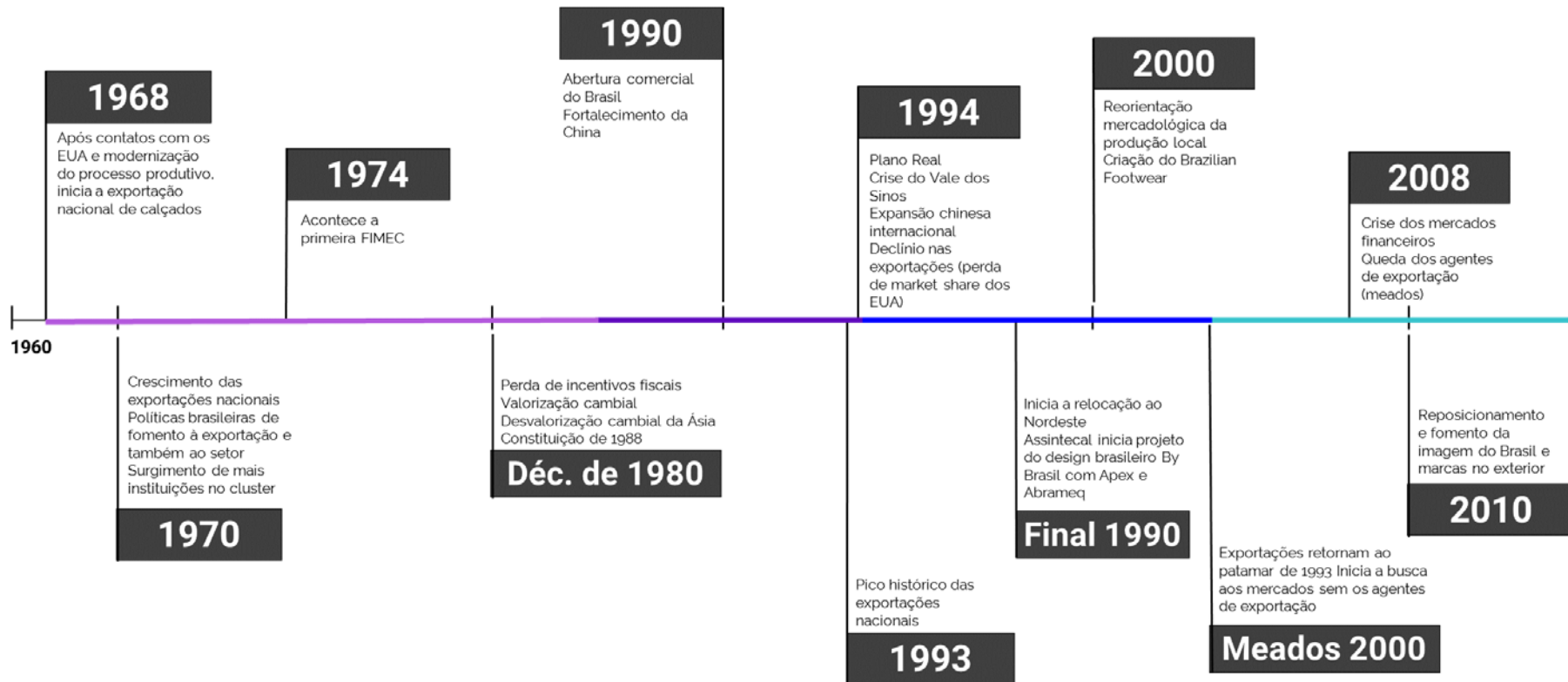
*de marca e inserção dessas marcas no mercado internacional. Então, o programa, ele veio pra isso, pra... O objetivo principal dele é criação e inserção de marca no mercado internacional” (IBR\_A).*

O *Brazilian Footwear* possui 4 objetivos paralelos: direcionamento estratégico, pois a inserção no mercado internacional requer planejamento, estratégias devidamente traçadas e objetivos a serem perseguidos; desenvolvimento, que é sobre o desenvolvimento do processo exportador; promoção comercial; e promoção de imagem, tanto nacional como de marcas próprias. As empresas estão segmentadas em critérios de maturidade exportadora de cada empresa. As empresas são divididas em três categorias, que compreendem de empresas iniciantes exportadoras até aquelas já em processo de internacionalização. Cada categoria é representada por uma cor, amarelo, azul e verde, e cada qual possui ações específicas, para promover o desenvolvimento de forma mais assertiva (ABICALÇADOS, 2015, p.33). Este projeto é o segundo maior realizado pela APEX-BRASIL focado em exportações, estando atrás apenas do têxtil, que envolve toda a cadeia nacional (IBR\_A).

Com base no que foi exposto, a Figura 4 apresenta um timeline dos principais aspectos envolvidos na trajetória de internacionalização abordada nesta seção.



**Figura 4 - Timeline de internacionalização do cluster do Vale dos Sinos**



Fonte: Elaborado pela autora

## 5.4. RECURSOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Abaixo serão descritas as categorias de recursos financeiros, físicos/operacionais, humanos, tecnológicos, mercadológicos, gestão interna e relações externas e como se caracterizam no cluster.

### 5.4.1. Recursos Financeiros

Em termos de acesso a recursos financeiros, as empresas se financiam em bancos e, além disso, utilizam incentivos para projetos e feiras, em geral oriundos de parceiras de projetos via APEX-BRASIL ou governamentais (EBR\_A; EBR\_B; EBR\_C; EBR\_D; EBR\_F; EBR\_G; EBR\_H; EBR\_I; EBR\_K).

O entrevistado da Empresa D afirma que existem opções como linhas de crédito em dólar, com custos mais baixos que no mercado interno, sendo mais barato que se financiar no mercado interno. Foi destacada a diminuição de linhas de crédito com taxas mais baixas para o setor (EBR\_I) e foi sugerido que o governo deveria auxiliar mais no aspecto financeiro para desenvolvimento de produto e apoio em feiras (EBR\_B). Além disso, dada a conjuntura econômica nacional desfavorável, algumas alternativas como o ACC (Adiantamento de Contrato de Câmbio), operação bastante realizada por empresas exportadoras, estão diminuindo (EBR\_B).

Fundos de investimento e outros tipos de modalidades de aporte de recursos nas empresas são casos pontuais, poucas empresas mencionaram estas possibilidades. Uma das empresas, que se trata de um startup, afirma que existem diversos modos de acesso à recursos disponíveis no mercado para as empresas, a questão, porém é encontrar um parceiro que traga mais do que recursos financeiros, mas conhecimentos valiosos para a empresa.

*“[...] A gente já recebeu propostas de investidores anjos, a gente já recebeu propostas de comprar décimo da empresa, de comprar 20% da empresa de... botar dinheiro, enfim. [...] Eu sempre bati, esbarrei, na história de que eu só aceitaria um investimento se fosse um smart money. Ou seja, o cara vem aqui e traz pra empresa algo que seja extremamente relevante, além do dinheiro. Porque dinheiro por dinheiro, eu vou pro banco e pego. [...] faço um pool com amigos, pago 2% ao mês pra cada um, pego o dinheiro bem mais barato do que o banco” (EBR\_H).*

Em relação aos subsídios, a entrevistada da Instituição A acredita que as feiras são o maior benefício financeiro percebido pelas empresas por tudo o que é disponibilizado juntamente com a feira, ações que custariam muito caro para uma empresa realizar por conta.

*“O que eles entendem com certeza, se tu perguntar pra qualquer empresário como maior benefício, ainda é o apoio financeiro em feira. [...] A gente paga a metade da empresa e a gente oferece uma série de serviços, como uma empresa de relações públicas, que vai divulgar a presença daquelas empresas naquela feira, contrata vários mercados onde funciona uma empresa de matchmaking, que vai buscar os compradores específicos para cada produto que tá sendo exposto lá” (IBR\_A).*

A entrevista na Empresa G evidenciou que apesar das possibilidades de incentivos financeiros via projetos, estes possuem pouco benefício real para a sua empresa, pois já é uma empresa grande e bastante desenvolvida, não sendo o valor recebido via projetos crucial.

No caso de recursos financeiros, o cluster não possui nenhum acesso diferenciado para as empresas da região. Defende-se que maior apoio governamental, inclusive para projetos de desenvolvimento produtivo seriam necessários. O diferencial, então, são os subsídios para o mercado externo, ações muito custosas para as empresas realizarem por si só, pelos quais as empresas podem realizar ações de imagem, dentre outros serviços, ao participar de feiras no exterior.

#### **5.4.2. Recursos Físicos/Operacionais**

Em relação à localização do cluster, dois aspectos principais podem ser destacados. Estar no cluster gaúcho é um ponto de força, pois as empresas possuem toda a cadeia produtiva próxima fisicamente e com fornecedores de qualidade (EBR\_A; EBR\_B; EBR\_C; EBR\_D; EBR\_F; EBR\_G; EBR\_H; EBR\_I; EBR\_J; EBR\_K; EBR\_L). O entrevistado da Empresa D destacou a cadeia produtiva da região como o grande diferencial para as empresas, entre Vale dos Sinos e as demais regiões produtoras de calçados.

*“[...] igual a nós aqui não existe, não existe. E eu acho que isso é um potencializador para as nossas exportações. Porque a gente consegue fazer as menores quantidades, combatendo com a China que precisa grandes volumes. [...] o grande diferencial que a gente tem é justamente isso, ter toda a cadeia [...]. Então tu consegue andar desde o universo de fazer sapato caro ao sapato barato. Tu tem todas estas possibilidades aqui. Eu acho que é um super, uma super oportunidade que se tem” (EBR\_D).*

Cabe destacar outro depoimento que ressalta a importância da região devido a tradição de Novo Hamburgo como capital do calçado e a infraestrutura presente na região. A entrevistada da Empresa C destaca que estar na região impacta inclusive na procura de clientes pelos serviços da empresa, sendo considerado, assim, um diferencial competitivo.

*“[...] a nossa localização é ideal, no sentido de estar no Vale dos Sinos, de estar em Novo Hamburgo. [...]. Por que existe uma cultura arraigada de que nós somos a capital do calçado, que aqui acontecem as coisas, que aqui tem a tecnologia, que aqui tem a novidade, que quer ver uma coisa diferente é aqui. Então, assim, eu não posso nem cogitar de sair. Se eu sair daqui de Novo Hamburgo eu perco meu diferencial, minha vantagem competitiva, né? [...] então tem muita gente que trabalha com a gente porque a gente tá aqui” (EBR\_C).*

Apesar da localização estratégica em termos da cadeia produtiva constituída na região, os custos de logística são muito altos. No caso da realocação de plantas produtivas para o Nordeste, é preciso grande deslocamento para envios de matéria-prima que envolvam, por exemplo, o cluster gaúcho e o nordestino. Assim, a dimensão continental do país dificulta o transporte de mercadorias (EBR\_A; EBR\_E; EBR\_J). Além disso, o principal destino de envio de mercadorias do estado é o porto de Rio Grande, algumas empresas se dizem satisfeitas com a infraestrutura local neste quesito de embarque de mercadorias (EBR\_A; EBR\_D), outras, porém, demonstram insatisfação pois o porto possui menos destinos e fluxo de navios se comparado a outros portos do país, como Santos (EBR\_I; EBR\_J).

Apesar disso, as empresas se sentem satisfeitas com os serviços de transporte do cluster, pois a alta concentração de empresas possibilitou que se criasse na região diversas empresas especializadas em transporte de mercadorias tanto de calçados, como componentes, realizando inclusive o transporte internacional com qualidade (EBR\_D; EBR\_E; EBR\_F; EBR\_L).

Para o entrevistado da Instituição A, uma solução para o aspecto de logística e distribuição, principalmente internacional, são parcerias: “[...] a busca por parcerias com centros de distribuição, ou ter a figura do distribuidor pra ser uma pessoa que consolida esse pedido pra que pelo menos, a coisa saia um pouco mais barata pra se enviar container” (IBR\_A).

Na perspectiva de envio de mercadorias ao exterior destaca-se o caso de empresas que operam via e-commerce internacional pela modalidade B2C. Estas empresas, que são em geral novos modelos de negócio na região, são penalizadas pelo alto custo do envio do par ao exterior. Neste sentido, para o entrevistado da Empresa H, existe abertura com as instituições e isto permite que interesses sejam discutidos, como a possibilidade de criação de um Centro de Distribuição na Europa que envolva diversas empresas, principalmente as B2C, que possuem altos custos de envio de mercadorias no exterior.

*“Eu tive uma reunião bem grande com eles [...] e o tópico da reunião era como que a Abicalçados vai nos ajudar a internacionalizar essas marcas que são B2C, que não são B2B que vende direto pro customer, que como que vamo fazer e a foi muito boa e eles agora tão tentando juntar uma verba pra fazer um C.D. na Europa e nos Estados Unidos com essas marcas” (EBR\_H).*

A cadeia produtiva local é um ponto forte para a competitividade das empresas, tanto nacional como internacionalmente, pois há as mais diversas opções de fornecimento. Assim, a tradição da região e o desenvolvimento de sua estrutura local, com calçados de qualidade e pessoal e instituições especializadas para o setor agregam valor para as empresas. Além disso, embora o porto local não seja o mais movimentado do país, as empresas especializadas em transporte para a região realizam os envios de mercadoria de modo satisfatório para as empresas. Um centro de

distribuição no exterior seria um modo de reduzir custos para as empresas, principalmente as que operam com envio unitário ao exterior, neste caso, a situação atual do cluster é ruim para as empresas B2C, pois o custo do envio unitário ao exterior é pesado para as empresas.

### 5.4.3. Recursos Humanos

Na percepção das empresas, a mão de obra do cluster apresenta dificuldades. O custo de pessoal de fábrica é muito alto no Rio Grande do Sul se comparado a outras regiões do país, como o Nordeste. Além de mais cara, a produção gaúcha é intensiva em mão de obra, devido ao perfil dos calçados produzidos na região, diferentemente da produção de calçados injetados, que é menos intensiva em mão de obra. Este fator atrelado aos incentivos fiscais agressivos dos estados do Nordeste Brasileiro, levou diversas empresas a realocarem suas plantas produtivas ou parte da produção para o Nordeste, criando um polo produtor na região.

O entrevistado da Empresa D relata que foram os benefícios fiscais e tributários que compensaram a ida das fábricas ao nordeste, apesar de a mão de obra nordestina não ser familiarizada com o calçado como a mão de obra da região do Vale dos Sinos. Assim, apesar de haver custos no treinamento e qualificação de pessoal para trabalhar na indústria, o investimento foi vantajoso: *“Lá [Nordeste] é única e exclusivamente mão-de-obra. [...]. Eles são muito agressivos [em benefícios tributários e fiscais]. Diferente aqui do Rio Grande do Sul [...]. Aqui o salário mínimo estava tão alto, que [...] se tu colocasse na ponta do lápis dava 0 a 0 [transferir a planta ao Nordeste]”* (EBR\_D).

Muitas empresas que realocaram suas plantas industriais, porém, mantiveram a parte de inteligência e desenvolvimento na região do Vale dos Sinos (EBR\_A; EBR\_D; EBR\_E; EBR\_I). *“A gente produz muito pouco aqui, mas o que acontece, toda a matéria prima e toda o desenvolvimento, tudo é feito no RS e daí a gente manda para o nordeste para nossas fabricas lá. É única e exclusivamente mão de obra”* (EBR\_D). A posição estratégica no cluster se deve à tradição da região, a estrutura local e pessoal especializado.

O setor, contudo, sofre com a alta taxa de rotatividade da mão de obra, pois os jovens, segundo os entrevistados (IBR\_A; EBR\_F; EBR\_I; EBR\_J), não possuem interesse em trabalhar em linhas de produção. A entrevistada da Instituição A acredita que a rotatividade é um reflexo da produção do setor não ter se alterado nos últimos anos.

*“O formato de produção de calçados, ele mudou muito pouco nos últimos anos, então assim, é uma linha muito semelhante. Tem alguma coisa que foi automatizada, mas a linha de produção continua a mesma. Não é mais glamour, não faz mais sentido para jovens entrarem na indústria. Para ganhar o que eles ganham na indústria, [...] numa fábrica e em pé, se comparar com o que eles vão ganhar numa loja num shopping, com ar-condicionado, que vai ser cool, que eles vão ver gente, eles optam pelo shopping” (IBR\_A).*

A empresa J, por sua vez, acredita que o desinteresse por empregos nas áreas de produção não é um problema da indústria calçadista isoladamente, mas sim um reflexo do ciclo econômico brasileiro. Pois houve aumento de renda e nível educacional, sendo natural o interesse por outros tipos de atividades profissionais.

A modernização das fábricas, com um salto de qualidade para a indústria 4.0, poderia ser uma solução para gerar interesse por empregos na área produtiva do setor. A transformação, contudo, modificaria a atuação da mão de obra e a realidade produtiva, atraindo, jovens para o setor, que perdeu o prestígio que possuía anos atrás.

*“Eu acho que no momento que a gente mudar essa linha de produção que a gente... automatizar, trazer a indústria 4.0 pro setor calçadista, essa mão de obra volta, ela vai ser menor, obviamente, porque a gente não vai precisar de tanta mão de obra, mas é diferente tu dizer pra um jovem hoje: eu quero que tu vá colar... passar cola num sapato, ou tu dizer: eu quero que tu programe o software que vai controlar o robô que vai passar cola no sapato, né?” (IBR\_A).*

Em relação à qualidade e especialização da mão de obra na região, existem institutos especializados, universidades e também projetos de educação profissionalizante em fábricas da região, estes últimos relacionados ao programa Jovens Talentos (EBR\_I; EBR\_K). O Senai se destaca como instituição formadora de mão de obra na região. Uma empresa inclusive afirmou que a mão de obra proveniente das universidades vem descolada do mercado, havendo preferência por profissionais oriundos do Senai (EBR\_C). Apesar disso, o interesse em cursos voltados para a profissionalização de mão de obra em calçados está reduzindo (IBR\_A).

Os entrevistados das empresas G e K destacaram as universidades Unisinos e Feevale na capacitação de mão de obra. Por outro lado, alguns entrevistados sentem falta de capacitação de pessoas para Inteligência. Foi mencionada a necessidade da criação de uma ‘Universidade do Calçado’, para a geração de pessoal voltado para *business intelligence* no setor (EBR\_E). Apesar disso da abundância de mão de obra, há carência de profissionais mais especializados (EBR\_B; EBR\_C; EBR\_E; EBR\_F; EBR\_J), como modelistas, por exemplo (EBR\_C). Na opinião do entrevistado na Empresa H, a mão de obra é extremamente qualificada, porém está em idade de aposentadoria, sinalizando dificuldades em breve para manutenção das pessoas.

*“A mão de obra aqui é muito boa, pessoas que fizeram isso a vida toda. O problema dessa mão de obra é que essa mão de obra é muito antiga, vai ter uma hora que essas pessoas vão começar a se aposentar e a morrer, não vai ter muita gente nova pra substituir. Mas é bem artesanal, vai numa fábrica ali atrás, vai ver que são pessoas que mexem com sapato 20 a 30 anos” (EBR\_H).*

A cultura local não é propensa à cooperação, as firmas são mais fechadas e cautelosas (EBR\_A; EBR\_B; EBR\_D; EBR\_E; EBR\_G; EBR\_H; EBR\_I; EBR\_J; EBR\_K; EBR\_L). Um dos motivos para isso é que as empresas são em grande parte familiares, por isso entende-se certo conservadorismo (EBR\_A). Assim, há uma deficiência no sentido de união de esforços por parte das empresas, que não conseguem se articular e pensar coletivamente. *“Infelizmente o calçadista ele não é uma categoria unida [...] a ponto de dizer: vamos juntos atacar a Europa e tal, quem sabe a gente rateia os custos de um centro de distribuição que tenha esse calçado masculino, esse feminino, esse infantil” (EBR\_A).* Apesar disso, se percebe outro comportamento nas novas empresas que surgem no cluster, mais propensas e interessadas na cooperação e troca de informações (EBR\_G; EBR\_H).

Relacionado com o modelo mental local está o perfil dos empreendedores e empresários da indústria. Muitos negócios ainda não realizaram a troca das próximas gerações no controle das empresas, quando estas trocas acontecerem, pode ser que os novos empreendedores estejam mais dispostos à colaboração (EBR\_A; EBR\_I). A entrevistada da Instituição A acredita que dado o contexto atual, a passagem será breve e os atuais gestores atuarão como conselheiros das empresas. *“Eu acho que eles vão se manter como conselheiros, como presidentes, mas eles não vão ser executivos da empresa, acho que essa passagem vai acontecer bem breve” (EBR\_A).*

A cultura local, além de pouco propensa à cooperação e interação entre as empresas do cluster, também é bastante voltada aos concorrentes. As empresas do cluster ainda são, de modo geral, seguidoras e não criadoras de tecnologias e soluções (EBR\_A; EBR\_K), sendo que a principal fonte de inovações advém dos fornecedores (EBR\_B). Além disso, se percebe o medo da cópia pelos competidores (EBR\_G; EBR\_I). A entrevistada da Instituição B, afirma que ainda existe a mentalidade da cópia do exterior na região, pois no início a indústria trabalhava assim.

*“Eles vivem ainda num mundo, a indústria de materiais do “Ah, vou lá na China ver o que estão fazendo”. Não, tu tem que ver o que a China não faz ainda. Porque se a China... eles têm muito esse pensamento de “Ah, vou fazer o que a China faz”. Não, tu tem que fazer o que a China não faz se tu quer ser uma empresa competitiva a nível de mundo, tu tem que fazer uma coisa que a China não faz. A China faz volume, faz isso e aquilo, então “Ah, não vou fazer volume, vou fazer uma outra coisa”. Eu acho que tem ainda muito a questão, que daqui a pouco ficou, né, a parte cultural, “vou ver o que eles fazem e vou fazer” (EBR\_B).*

A entrevistada da Empresa B afirma que *“com certeza a atmosfera do cluster é propícia para a formação da mão de obra especializada” (EBR\_B).* Contudo, apesar de a tradição da

região ser um fator positivo, pois as pessoas que vivem na região são familiarizadas com o calçado mesmo sem nunca ter trabalhado na indústria, por outro lado, isto pode limitar a visão das pessoas que trabalham na indústria, pois ficam presas a uma visão de mundo, o que pode inibir novas soluções.

*“Porque a maioria do pessoal aqui sabe que, pode não ter trabalho, mas os calçados, sabe como é que funciona. Já viu uma. Então, tu falar de indústria de calçado aqui no setor é falar de Coca-Cola, é falar de qualquer coisa que o pessoal sabe do que a gente tá falando. Agora, eu vejo que isso é uma coisa que é bom por um lado, mas atrapalha do outro, porque só entende disso. Eles não entendem de outras coisas para buscar melhorias, né” (EBR\_E).*

Em síntese, os recursos humanos da região são mais caros que em outras regiões do país, porém o pessoal é em geral mais qualificado, tanto pela familiaridade com o setor, como pelas instituições de formação. Porém, existe rotatividade nos postos de trabalho e a renovação da mão de obra para fábricas não está ocorrendo na mesma velocidade que a aposentadoria de pessoal especializado. Por fim, a cultura das empresas é mais fechada, pouco propensa à inovação. Isto é provavelmente resultado da gestão familiar da maior parte das empresas, que são mais conservadoras. Assim, a cooperação, quando há, ocorre entre empresas e seus fornecedores e entre empresas e instituições. O modelo competitivo do setor e o modo como a competitividade se instaurou na região após a entrada dos agentes de exportação contribuiu para que a propensão a cooperar das empresas seja menor. Além disso, a troca de gerações na gestão familiar ainda não ocorreu em boa parte das empresas da região, talvez os novos líderes das empresas possuam outro posicionamento em relação ao relacionamento com as empresas locais.

#### **5.4.4. Recursos Mercadológicos**

Em relação à reputação do cluster e do país, a exemplo da etiqueta *Made in Italy*, não há um selo local e tão pouco se trabalha com um selo *Made in Brazil*. Os padrões, certificações e requisitos seguidos pelas empresas envolvem os standards de mercados internacionais, que possuem suas especificidades, conforme cada mercado. Neste sentido, é destacado o papel do IBTeC, que realiza certificações de qualidade.

*“[...] em alguns países é preciso fazer testes de laboratório e existe o IBTeC[...]. O IBTeC desenvolve testes físico e mecânicos, fazem toda essa parte de... o mecânico de ficar estressando a sola para ver quanto tempo ela dura, de materiais também, se o metal é tóxico, se não. O resíduo, se a cola usada tem a composição correta, mas não como um pré-requisito de Brasil, não é um programa do Brasil, mas sim um atendimento a regras de fora. E o IBTeC tem um selo, [...] eles tinham um selo conforto, ainda acho que existe” (IBR\_A).*

Em relação à reputação do Vale dos Sinos e do Brasil como um recurso competitivo para o exterior, o Brasil é percebido como um diferencial competitivo (EBR\_A; EBR\_B; EBR\_H; EBR\_I; EBR\_J; EBR\_L; IBR\_A). *“Eu acho que é totalmente Brasil [...], mas eu lá*



*fora não vejo nenhuma distinção quanto a regiões do Brasil, por parte dos compradores, sabe?” (IBR\_A).* O entrevistado da Empresa A exemplifica como a imagem nacional impacta na venda de calçados no exterior:

*“O Brasil com todos os problemas internos tem uma boa imagem lá fora, de um país pacífico, país criativo, país alegre, de um país de cores e tal. Então tem cliente meu lá que pede inclusive que eu coloque um tag num sapato com a bandeirinha do Brasil, pra que o cliente saiba que é um produto brasileiro, mesmo no Oriente Médio mais de um cliente já pediu pra eu colocar em árabe “Made in Brazil”, eles valorizam bastante” (EBR\_A).*

No caso da Empresa H, além de se utilizar uma estratégia de marketing voltada para calçados feitos no Brasil, é ressaltado que são calçados artesanais e feitos com insumos brasileiros. A empresa possui um posicionamento de marca diferente no exterior, explorando calçados feitos no Brasil à mão, com materiais brasileiros, que, segundo eles, isto é um diferencial competitivo.

*“A gente usa muito a ideia do Brazilian Made Shoes, pra vender B2C. São pessoas que eles: pô, vou ter um sapato brasileiro, feito à mão, do Sul do país e tal, isso vende muito. Então, a gente usa, a gente usa a reputação, o lado bom da reputação brasileira, não é muito, mas tem um lado bom da reputação brasileira. E a gente tenta, de alguma forma, sempre usar isso e mostrar que ele é feito por demanda e que ele é brasileiro e que ele é feito a mão e que o produto é couro natural brasileiro” (EBR\_H).*

Apesar de a maioria dos entrevistados destacar apenas a imagem do país como um recurso mercadológico no exterior, há entrevistados que afirmam que a imagem do Vale dos Sinos é um diferencial, que abre portas (EBR\_B; EBR\_C; EBR\_F; EBR\_I; EBR\_L). Apesar disso, no caso da Empresa E, não se verifica nenhum dos aspectos, isto é, Brasil ou Vale dos Sinos como diferenciais para o mercado internacional, apenas na América Latina, onde o Vale dos Sinos é destacado por possuir certa valorização (EBR\_E). Do mesmo modo a Empresa G, em que não se verifica nenhum aspecto pois acredita-se que empresa chegou a um patamar em que o que realmente importa é o branding.

Uma questão que envolve desenvolvimento de mercado na região trazida pela Instituição B, são consórcios de exportação de designers, isto é, a exportação de serviços neste ramo ao exterior. Assim, também é possível exportar inteligência, inclusive porque a mão de obra do cluster do Vale dos Sinos é voltada para a inteligência, pois diversas empresas mantêm na região a sede administrativa e a inteligência de suas empresas, levando o processo de manufatura para o Nordeste. A exportação de serviços, além de uma oportunidade para as empresas, se mostrou uma possibilidade também em nível institucional, e neste aspecto de oportunidade mercadológica, a entrevistada ressalta o papel institucional em estimular iniciativas, abrir os caminhos para as empresas.

*“[...] a gente já tem até cases de exportação agora de serviços [...]. Se a gente pensar que agora a gente tá pensando em consórcio de exportação de designers, né, sendo que a gente é referência há muitos anos... [...] a gente é mais acostumado a trabalhar e não a exportar inteligência. [...] o Instituto By Brazil, no ano passado a gente exportou assessoria de design como instituto [...] há quanto tempo a gente poderia ter despertado? E agora vem até uma inflexão minha: o quanto que as associações deveriam ter puxado também isso de serviços, né? Então, a gente vê assim... o instituto puxou, aí veio a ideia de criar esses... pegar essa mão-de-obra, né, que a gente tem, que é enorme, a inteligência que a gente tem nesses consultores e começar a exportar” (IBR\_B).*

A região e o país são percebidos como recursos pelas empresas. Por outro lado, em que pese a região ser conhecida por produzir calçados com qualidade, não existe e nem há interesse em uma certificação comum para os calçados da região e nem na consolidação de uma etiqueta nacional. Por fim, surgiu a oportunidade de consolidação na exportação de serviços de design, que ao menos na América Latina possui potencial, conforme relato da entrevistada da Instituição B. O que mostra possibilidades de atuação institucional no exterior, abrindo oportunidades para as empresas.

#### **5.4.5. Gestão Interna**

As empresas identificaram Abicalçados e Assintecal como as instituições responsáveis pela governança dos atores (EBR\_A; EBR\_B; EBR\_C; EBR\_D; EBR\_E; EBR\_F; EBR\_G; EBR\_H; EBR\_I; EBR\_J; EBR\_K; EBR\_L). Algumas empresas destacam ambas as instituições e outras destacam a instituição correlata ao seu setor, calçados ou componentes. Além disso, a APEX-BRASIL é citada por quase todos os entrevistados. Uma empresa destaca que a atuação institucional ainda é muito política e deveria ser mais voltada a questões estratégicas, saindo da posição de facilitador para realizadores de visão estratégica (EBR\_E). Percebe-se a importância do apoio institucional e inclusive o utiliza, porém acredita que algumas ações poderiam ser mais efetivas se além de pessoas técnicas, empresários do setor estivessem por trás do planejamento (EBR\_H). Na entrevista na Empresa J afirma-se que a Instituição A, por exemplo, possui projetos efetivos, mas há quem não interaja e não se utilize da instituição por desconhecimento ou desinteresse: *“eles têm um plano estratégico bem bacana. [...] muitas empresas não conhecem a instituição ou não procuram ajuda, perdendo oportunidades”* (EBR\_J).

A cooperação é um ponto que precisa ser trabalhado pela governança do cluster. A entrevistada da Instituição A afirma que a cooperação e a interação são, de fato, mínimas. Segundo todas as empresas entrevistadas, a cooperação é baixa e, quando ocorre, se dá principalmente entre as redes de fornecedores das empresas e/ou entre empresas e instituições. Além da baixa troca de informações e da baixa propensão a cooperar, uma das empresas afirma que inclusive as informações que circulam no âmbito do cluster são desconexas. *“[...] muito restrito, muito restrito*

*e, eu trabalhei em outros segmentos antes de vir pro calçadista e os empresários de outros setores trabalham com números mais factíveis, mais realistas de mercado”* (EBR\_A). Por outro lado, a ocorrência de cooperação e troca de informações é principalmente entre os novos modelos de negócio que surgem na região e empresas menores. Assim, as empresas maiores estão fechadas e menos propensas a cooperar (EBR\_G; EBR\_H). Este posicionamento das empresas se deve a uma cultura local individualista, que se desenvolveu a partir da transformação do cluster. Segundo Baldi (2004), a entrada dos agentes de exportação modificou a lógica local, que era de coesão social e se tornou baseada na competitividade mercadológica.

Com o intuito de modificar a cultura local e incentivar a cooperação, iniciativas para levar os empreendedores e empresários do setor à interação como o projeto *Future Footwear*, podem trazer frutos no futuro. O projeto busca, além de modificar este paradigma, transformar a cultura local, impulsionando a cultura voltada à inovação. Em termos de iniciativas voltadas à colaboração, foi destacado por algumas empresas o Grupo Futuro, um subprojeto do *Future Footwear*, que visa modificar a mentalidade do setor e trazer maior interação e colaboração entre as empresas (EBR\_A; EBR\_E; EBR\_F; EBR\_H).

*“O Grupo futuro [...]Se diversificou os três principais segmentos atuantes nas empresas, de várias empresas e de vários tamanhos, né. [...] Une todos os aspectos que podemos unir, homens e mulheres, executivos, sucessores e empresários, micro, média, grande e... masculino, feminino, para trabalhar coletivamente no futuro do calçado e esse grupo interage mensalmente e as vezes até mais que uma vez por mês e esse grupo também faz parte do conselho da Abicalçados [...] Então eles trabalham mais coletivo que individual”* (EBR\_F).

Apesar disso, se entende que o projeto *Future Footwear* é apenas um estímulo ao debate entre empresas e é preciso fazer mais do que isso (EBR\_A).

A colaboração ocorre em sua maioria entre empresas e instituições e empresas e fornecedores. A Empresa H possui parceria com a Unisinos em detrimento de os sócios serem alumni da instituição, além disso, interage e troca informações com outras empresas. Cabe destacar que a Empresa H é um dos novos modelos de negócio que surgiu na região, sendo que o pensamento da empresa neste aspecto não é o padrão da região. No caso da Empresa E, esta é aberta à colaboração, possuindo parcerias em projetos de colaboração com fornecedores e universidades. A interação com universidades, escolas técnicas e centros de pesquisa poderiam ser maiores segundo alguns entrevistados (EBR\_A; EBR\_D; EBR\_K). As universidades, por sua vez, são subutilizadas, e as empresas que as utilizam, são principalmente aquelas voltadas para calçados esportivos (EBR\_D). *“Quando eu digo nós [que usam muito pouco as universidades] eu digo de carteirinha, nós de sapato masculino, feminino, casual”* (EBR\_D). Cabe ressaltar que há duas universidades fortes na região, com parques tecnológicos igualmente desenvolvidos, que

poderiam ser parceiros não apenas em P&D, mas também os institutos de design e os cursos de marketing e publicidade poderiam ser fontes de conhecimento e colaborar com as empresas.

Em relação aos laboratórios e centros de certificação, existem empresas que colaboram com o IBTeC. Quem interage com o instituto, indo além das certificações, se diz bastante satisfeito com as possibilidades de desenvolvimento de projetos e a qualificação do pessoal (EBR\_I; EBR\_K). O entrevistado da Empresa A sugere que o IBTeC deveria atuar na inovação do cluster, assumindo um posicionamento ativo neste processo.

Segundo relatos das instituições A e B, o relacionamento das empresas com as associações de calçados e de componentes é ativo. As empresas possuem abertura e atendimento personalizado, o que contribui para que haja trocas de ideias e informações (EBR\_C; EBR\_E; EBR\_F; EBR\_H; EBR\_J; EBR\_K; EBR\_L). Diversos entrevistados afirmam que há abertura e que possuem contato com as instituições, inclusive no sentido de discutir ideias em nível de cluster.

Sobre estratégias coletivas, apesar de algumas empresas não identificarem estratégias coletivas no cluster, alguns entrevistados citaram a escolha dos mercados-alvo e a participação coletiva em feiras no exterior (EBR\_A; EBR\_C; EBR\_F; EBR\_G; EBR\_J), tanto para componentes, como para calçados. Em ambos os casos, a escolha de mercados-alvo é um processo que inicialmente envolve estudos e processos de inteligência por parte das instituições, que levam as propostas de países para discussão com as empresas, que irão decidir os mercados coletivamente.

*“A informação do associado é importante, né, nessa dinâmica de escolher os países alvos, mas “ah, olha, eu acho que a gente tem que vender para o Chile”, mas antes disso a gente mostra para o associado, antes da votação, o que que os países importam de materiais e da onde eles estão importando. Então, vamos pegar um caso assim, a Índia, ela importa muito laminado sintético da China. A gente é competitivo? Não... para fazer a venda. Então a gente não vai escolher. A gente faz esse mapeamento de onde eles estão comprando” (IBR\_B).*

Para auxiliar as empresas na realização de uma estratégia internacional, a entrevistada da Instituição B relata o projeto institucional voltado para a inserção da exportação no planejamento estratégico das empresas, desvinculando-se das oportunidades apenas relacionadas com o nível do dólar. Este projeto existe porque na região há empresas que apenas investem no exterior quando o dólar é favorável.

*“a gente trabalha a questão do amadurecimento das empresas na exportação. Então existe, agora, nesses próximos dois anos, né, um foco muito forte em levar as empresas e fazer com que coloquem a exportação dentro do planejamento delas, e não seja só questão de oportunidade na parte do dólar. Então a gente faz muito forte um trabalho com a questão de design, né, trabalhar essa parte de planejamento “olha, não é só uma questão de oportunidade, é desenvolver um material novo ou ficar fazendo vários lançamentos”, mas a gente precisa amadurecer e fazer esse trabalho de pesquisa com as empresas de componentes” (IBR\_B).*

Na entrevista realizada na Empresa I, não se percebeu por parte do entrevistado modos de acessar conhecimento no âmbito do cluster, mesmo que informais. A entrevista na Empresa J, contudo, demonstrou que estar no ambiente do cluster propicia o acesso a informações pois se está “*respirando este ambiente*”. Assim, é possível tomar conhecimento daquilo que os fornecedores estão realizando em termos de novidades e materiais. Percebe-se que não necessariamente todas as empresas utilizam os mesmos recursos, na ideia de que há recursos que não estão para todas as empresas presentes no cluster (FENSTERSEIFER, 2009), entretanto, nota-se neste caso específico, que pode não ser apenas o acesso que define o uso ou não dos recursos, mas também a decisão de utilizar o que está disponível ou não, como o caso das relações informais.

Além do enfoque da cooperação entre empresas e de empresas com instituições, cabe ressaltar que se percebe também aumento na cooperação entre instituições. Ilustrando esta constatação, é dado o exemplo da Semana do Calçado.

*“[semana do calçado] isso é um exemplo pontual que já tá envolvendo várias instituições, então tem IBTEC, Abicalçados, Assintecal. Tem várias instituições que tão se unindo pra trabalhar um propósito comum, então isso é o que a gente espera, só que isso são ações que agora que tão começando. Por isso que eu comentei contigo, acho que a partir de agora, a necessidade do setor vai acabar criando mais ações desse tipo, mas como eu falei, são ações bem recentes que tá faltando pra despertar o setor” (EBR\_K).*

Em suma, nota-se no cluster a existência de duas instituições âncora, responsáveis pela governança dos atores da região. Além disso, são identificados diversos atores que fazem parte do cluster. Para a governança dos atores ser efetiva, é necessário que as instituições pensem além de seus segmentos de empresas, mas também em iniciativas e estratégias em nível de cluster. O fato de as instituições estarem colaborando e se aproximando pode gerar impactos positivos bastante tangíveis para as empresas. A baixa propensão à cooperação é um obstáculo a ser superado pela governança dos atores, pois o individualismo inibe as ações institucionais, pois baixa aderência às ações reduz seu potencial de impacto e de geração de resultados.

#### **5.4.6. Recursos Tecnológicos**

Apesar da oferta de serviços e projetos através das instituições, nem todas as empresas buscam utilizar os serviços de tecnologia e capacitação de recursos humanos. Esta constatação está em linha com Costa (2009), que afirma que boa parte da procura por instituições recai em aspectos vinculados à fabricação. Centros e laboratórios para pesquisa & desenvolvimento são pouco procurados pelas empresas da região. Em geral, as empresas investem em laboratórios internos, principalmente as empresas de calçados esportivos.

*“Na cidade tem uma empresa que produz Nike, produz Fila, produz um monte de marca legal... Adidas. Eles têm um laboratório muito melhor que o CTCCA [IBTeC], por exemplo, mas é outro foco. Quem não tem condições de ter um laboratório de ponta, se usa a infraestrutura do CTCCA [IBTeC] para fazer essas validações” (EBR\_D)*

Segundo a entrevista realizada na Empresa K, a decisão de desenvolver laboratórios e P&D internos é estratégica para as firmas. Apesar de haver desenvolvimento interno por parte das empresas, há entrevistados que afirmam que apesar de existirem empresas que investem em P&D, esta realidade não é uma regra no cluster, mas exceção, pois poucas empresas realizam pesquisas de longo prazo (EBR\_K).

Através de algumas entrevistas com as empresas e as instituições, percebe-se que a inovação ainda está atrelada basicamente ao design dos calçados (EBR\_A; EBR\_F; EBR\_I; IBR\_A). Isto, porém, leva a outra questão, o desenvolvimento no setor está baseado em tendências e design, e as empresas, procuram por tendências geralmente nas mesmas fontes de referência, resultando em calçados similares (EBR\_I). Além disso, pelos custos de produção e mão de obra, que são essenciais para a competitividade das empresas, a entrevistada da Empresa G afirma que há medo de compartilhar informações também porque o ‘segredo do sucesso’ dos negócios estar na produção (EBR\_G).

A região possui como principal ator para P&D e certificação de qualidade o IBTeC. Contudo, poucos entrevistados afirmam utilizar o IBTeC (EBR\_I; EBR\_J; EBR\_K) e alguns sequer citaram sua existência (EBR\_B; EBR\_C; EBR\_E; EBR\_F; EBR\_G; EBR\_H; EBR\_L). Cabe ressaltar que a Empresa L, do segmento de curtumes, possui relacionamento com o Senai, que dispõe de laboratório para couro em detrimento do curso de capacitação para o segmento. Um motivo para o baixo relacionamento com o IBTeC pode ser o fato de diversas empresas produzirem *private label*, utilizando os laboratórios indicados pelas marcas para as quais produzem (EBR\_J), ou fato de diversas empresas possuírem P&D interno. Porém, outro motivo pode ser a baixa procura, uma vez que para a entrevistada da Instituição B ainda é um desafio conscientizar as empresas de seu segmento, por exemplo, que desejam vender ao exterior sobre a necessidade das certificações: *“a gente tem essa dificuldade ainda nessa parte, tá, de “ah, tem que fazer teste, não quero vender porque tem que fazer teste”, eles ainda não se dão conta que “sim, se tu quer vender para o exterior, tu precisa fazer esses testes, sim” (IBR\_B)*.

Defende-se a necessidade de um salto de qualidade da indústria local, modernizando-se. Para tal, um dos empresários salientou a necessidade da indústria se envolver mais com outras indústrias, como por exemplo veículos, pois as fábricas estão baseadas em modelos de

linha de produção muito antigos e conhecer outras realidades poderia auxiliar na otimização dos processos (EBR\_E).

Há um limite que inibe automação na indústria que é o trabalho com o couro, que não pode ser substituído pelas máquinas em aspectos mais subjetivos, como por exemplo, identificar partes do couro machucadas (EBR\_A). Contudo, certamente a troca de conhecimentos com outras indústrias traria novas soluções e reduziria custos produtivos.

Quanto ao SEBRAE, no caso da Empresa B, utiliza-se SEBRAE e SEBRAE TECH para consultorias. Além disso, a entrevistada da instituição A destaca a atuação do SEBRAE através do programa Brasil Mais Produtivo, de extensão tecnológica e introdução de *lean manufacture* nas empresas.

*“[...]recentemente, foi lançado o Brasil Mais Produtivo, que é um programa do Governo que é focado no lean manufacture e é.. ele também funciona com essa questão de extensão tecnológica. [...] é um programa bem bacana, assim, pelo menos apresentou resultados bem interessantes” (IBR\_A).*

Existem institutos de pesquisa e laboratórios na região e também universidades com infraestrutura para realização de atividades relacionadas, porém, há baixa procura por parte das empresas. A maioria utiliza a infraestrutura do cluster apenas para certificações e testes de laboratório. Também é possível ter acesso à consultorias e centros de formação, abundantes na região. Apesar disso, não se percebe muita interação entre o mundo acadêmico e o empresarial. Quanto à padronização de qualidade, não existem comitês técnicos. As empresas possuem seus próprios standards de qualidade, conforme a necessidade do mercado para o qual estão produzindo.

#### **5.4.7. Relações Externas**

A atuação da maioria das empresas no exterior iniciou e ainda hoje se dá apenas via exportação. Poucas marcas possuem um plano de internacionalização, que envolva, por exemplo, o desenvolvimento de lojas ou franquias no exterior, a criação de uma subsidiária, etc. *“[...]claro, tem outros projetos de internacionalização, tipo o que a Schultz faz e tal, mas aí é um esquema diferente, é um caminho de realmente botar flagships lá fora, isso é um, são exceções né” (EBR\_A).* Muitas empresas operam via agentes ou distribuidores no exterior. Algumas empresas, porém, estão em fase de desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização, indo além das exportações no exterior (EBR\_D; EBR\_H; EBR\_K).

Diversas empresas no cluster possuem e-commerce, mas, em muitos casos, a venda ocorre em território nacional. Em relação a isto, surgem novas marcas com modelos de negócio baseados em e-commerce, mas que, possuem a desvantagem da distribuição B2C, que encarece

o preço do calçado no exterior. Relatou-se na entrevista na Empresa H que está verificando com as entidades a possibilidade de um centro de distribuição comum no exterior, principalmente para as empresas menores e que possuem modelos de negócio B2C ao exterior.

Outras alternativas que o cluster auxilia no mercado internacional além de participação de feiras, missões e inteligência de mercado, são projetos juntamente com a APEX-BRASIL de imagem e marketing, que além de fortalecer o calçado nacional como um todo, buscam impulsionar as marcas nacionais. Além disso, existe uma plataforma online B2B, que faz parte do projeto *Brazilian Footwear*, para geração de negócios.

Cabe destacar que a APEX-BRASIL possui escritórios internacionais em alguns países à disposição das empresas, grande parte possui estruturas mesmo que pequenas, de *coworking*, com telefonista e recepcionista caso a empresa queira manter uma estrutura naquele mercado. “*Então tem escritórios em Miami, tem escritório em Dubai, tem escritório na China, em Moscou e esses escritórios também estão à disposição das empresas, sem custo*”. Isto não deixa de ser um apoio financeiro, pois evita que as empresas gastem valores exorbitantes de recursos para ter uma estrutura similar. Além disso, os escritórios servem para a realização de showrooms promocionais.

Na Instituição A, conforme relato da entrevistada, realizam-se pesquisas prospectivas quando ocorre a abertura de um novo mercado a ser trabalhado. Para ser possível criar uma estratégia, inicialmente ocorre uma missão institucional para conhecer o mercado e gerar inteligência para as empresas que irão investir naquele país. Assim, a instituição é ativa na geração de dados, relatórios, e informações para as empresas, buscando informações relevantes e atualizadas e, ao mesmo tempo, pode gerar ações mais assertivas nos mercados-alvo.

*“[...] sempre que a gente vai abrir um mercado, a gente contrata um estudo de mercado, de uma empresa local. A Rússia foi um belo exemplo disso, a gente contratou uma pesquisa e estudo, a gente faz uma missão prospectiva com uma equipe multidisciplinar só nossa [...] aí a gente vai testar as informações que estão no estudo e fazer algumas entrevistas mais aprofundadas e já levar alguns produtos pra pegar alguma percepção e aí, em cima dessa missão prospectiva, a gente monta a estratégia comercial que vai ser utilizada pro mercado. [...]. Então, tem todo um embasamento quando a gente define a estratégia comercial daquele mercado, e além disso, a gente tem uma unidade de inteligência comercial nossa” (IBR\_A)*

Por outro lado, há desafios na disseminação das informações, pois nem todas as empresas sabem interpretar as informações ou as valorizam.

*“[...]a gente tem muita informação, a gente passa essa informação da forma mais simples e mastigável possível e a gente enfrenta dois desafios com relação a esse consumo da informação. Um é de empresas que não tem uma pessoa que consegue de fato interpretar aquilo, [...] ou a gente tem a realidade de empresas que não entendem a importância embasamento de informações, ou porque realmente não vêem a exportação como uma estratégia” (IBR\_A).*

Algumas empresas destacaram a escolha dos mercados-alvo. Foi destacado o valor do trabalho para as empresas, pois já se recebe informações mais qualificadas e direcionadas para os



calçadistas (EBR\_A; EBR\_F; EBR\_J; EBR\_K). A entrevistada na Instituição B relata que a participação em feiras, além de ser um modo de realizar negócios, são fonte de conhecimento e ampliam as possibilidades das empresas que participam, pois têm acesso a novas tecnologias e informações que não acessariam de outro modo. Assim, podem se tornar mais competitivos no mercado internacional e fortalecer a indústria nacional, trazendo novas tecnologias, por exemplo.

*“[...] acho que para os associados quando eles vão para o exterior, acho que tem um amadurecimento [...]. Então, assim, tu vai para uma feira de materiais, tu vê o que os outros países estão lançando, né [...]. E eu acho que o mercado interno ganha muito porque quando tu vai para o exterior, né, uma empresa que começa a exportar, ela vê novas tecnologias e ela se prepara para ser competitiva a nível de mundo [...]. Então a gente fez várias missões: Estados Unidos, Alemanha, onde eu tive vários componentes que daqui a pouco a gente não é competitivo para exportar eles, porque são patenteados no exterior, mas a gente faz essa tecnologia para o mercado interno, que acho que torna a indústria de calçado mais atrativa e mais competitiva internamente” (IBR\_B).*

Os programas para a internacionalização são percebidos pela entrevistada na Instituição B como cruciais principalmente para as pequenas empresas, que não possuem estrutura suficiente para arcar com custos de feiras e pesquisas de mercado, por exemplo. Ademais, os projetos envolvendo a internacionalização das empresas do cluster são complexos, envolvem custos altos, como no caso do trabalho de imagem das marcas e também contatos estratégicos, como os *matchmakings* organizados nas missões comerciais. Assim, o apoio em missões e feiras no exterior auxilia as empresas a reduzir custos e também riscos ao investir em uma feira.

*“Eu acho importante, sim, principalmente para as pequenas empresas, tá? Porque eu acho que as associações dão esse despertar e conseguem também apoiar um pouco o risco que é do pequeno empresário indo, né, para o exterior. Eu acho que eles não têm estrutura para fazer uma pesquisa de mercado, ou para ir até sozinho, né? Já acompanham a gente em várias viagens, até questão de condução das missões tecnológicas, eles não têm condições de entrar. Agora eu fui de novo, já fui várias vezes, pra Zara, né, e eles não teriam condições de ir sozinho olhar um modelo de gestão, né, dessas instituições, mas também acho que a associação sozinha não faz nada, né? [...] o empresário tem 90% de interferência nesse processo” (IBR\_B).*

As redes de cooperação que se identificam no cluster são principalmente próprias das empresas. O cluster auxilia na aquisição de conhecimento externo, através de informações que podem ser utilizadas para as empresas traçarem suas estratégias. Além disso, as instituições, principalmente Abicalçados e Assintecal, propiciam oportunidades de negócios e de parcerias no exterior ao colocar as empresas que participam das feiras e missões em contato com possíveis compradores ou parceiros de negócios, e também na promoção da imagem das marcas no exterior.

Com base no que foi exposto, a Tabela 8 resume os recursos percebidos pelas empresas, de acordo com a categorização de recursos utilizada neste trabalho.

**Tabela 8 - Recursos do cluster percebidos pelas empresas (Vale dos Sinos)**

<b>Categoria Recurso</b>	<b>Identificação das empresas</b>
<b>Recursos Financeiros</b>	Subsídios governamentais e Apex-Brasil; Consórcios de empresas; Brazilian Footwear.
<b>Recursos Físicos/Operacionais</b>	Cadeia produtiva; Fornecedores; Transporte de mercadorias.
<b>Recursos Humanos</b>	Acesso facilitado à mão de obra; Mão de obra qualificada; Cultura local; Formação de mão de obra.
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Padrão de qualidade local; Tecnologias e conhecimentos produtivos; Fornecedores; Instituições locais (IBTeC, universidades, SENAI, Sebrae); Projetos voltados para inovação e melhorias produtivas (Projeto SOLA; Future Footwear; Maratona Mude e Plataforma Moda Co) Standards de qualidade para private label; Reputação do couro brasileiro.
<b>Recursos Mercadológicos</b>	Reputação do Brasil; Reputação Vale dos Sinos; Brazilian Footwear.
<b>Gestão Interna</b>	Governança: Abicalçados e Assintecal. Existe uma atmosfera de conhecimento da indústria; Troca de informações informal Ações coletivas, como a escolha de mercados-alvo; Ações voltadas para a interação, como o Grupo Futuro Estudos de mercado elaborados pelas instituições disponíveis para as empresas.
<b>Relações Externas</b>	Participação em feiras internacionais; Atividades de pesquisa e prospecção em mercados-alvo; Programa Brazilian Footwear; Missões internacionais.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao observar os resultados obtidos para as categorias de recursos analisadas, percebe-se que os recursos financeiros são oriundos de subsídios para ações no exterior. Este recurso se mostra importante pois está diretamente relacionado com as feiras no exterior, que são destacadas pelas empresas como um dos principais benefícios do cluster, decorrente de todas as atividades relacionadas que são desenvolvidas conjuntamente. A cadeia produtiva é um diferencial, pois além de completa, possui fornecedores com padrões de qualidade internacional. Os recursos humanos da região possuem *know-how* técnico de um modo geral e a oferta de cursos e universidades auxilia na formação de mão de obra. Quanto aos recursos tecnológicos, existem escolas de formação, laboratórios tecnológicos e universidades na região que no momento estão subaproveitados pelas empresas. Contudo, podem agregar para a inovação no cluster se houver maior aproximação. Os recursos mercadológicos envolvem basicamente a imagem do país, porém abrem-se oportunidade para desenvolver uma imagem local através da exportação de serviços de design. Quanto a gestão interna, destacam-se os projetos Brazilian Footwear e a iniciativa do Grupo Futuro, que visam deixar as empresas mais competitivas e unidas. Cabe ressaltar que houve pouco destaque à Assintecal e o projeto By Brasil em decorrência do perfil dos entrevistados, que são calçadistas em sua maioria. Por fim, a governança dos atores ainda necessita se desenvolver, porém as iniciativas institucionais estão buscando um desenvolvimento estratégico coletivo, que poderá aumentar a competitividade da aglomeração no futuro.

A partir da construção da trajetória histórica e de internacionalização do cluster, bem como de seu contexto atual e recursos, a próxima seção irá abordar o ciclo de vida do cluster do Vale dos Sinos, buscando definir o estágio atual de ciclo de vida do cluster em questão.

## 5.5. CICLO DE VIDA DO CLUSTER

O cluster do Vale dos Sinos possui uma trajetória histórica que se estende por décadas. Ao longo deste período, o cluster foi influenciado tanto por fatores internos como externos, como a conjuntura nacional e mundial. O desenvolvimento do cluster é influenciado por fatores qualitativos e quantitativos (BELUSSI; SEDITA, 2009), endógenos e exógenos (SANTNER; FORNAHL, 2014), em um contexto multi-escalar. Com base na trajetória de internacionalização, os recursos e o contexto atual do cluster analisado, o ciclo de vida do cluster e o estágio atual do cluster do Vale do Sinos foram definidos, conforme segue:

**Emergência:** o estágio de emergência é caracterizado por políticas públicas voltadas para o desenvolvimento do cluster, assim como a presença de empresas novas. Além disso, a capacidade absorptiva das empresas é mínima, também porque há necessidade de base de conhecimento e habilidades (MENZEL; FORNAHL, 2010; PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2013). O surgimento do cluster na região se deu por vocação para a produção de calçados, decorrente da abundância de gado e curtumes, assim, com a chegada dos imigrantes alemães, a produção que ainda era predominantemente rudimentar se desenvolveu para a fabricação artesanal de calçados. Nesta época a estrutura era constituída por oficinas e curtumes. Não haviam instituições e as relações de confiança, competitividade e cooperação eram baseadas na identidade étnica da região. Ao fim desta fase, começaram a surgir algumas instituições no âmbito da localidade, como o SENAI, importante para a formação de mão de obra e tecnologias.

**Crescimento (1950 - 1985):** Esta fase se caracteriza por aumento do número e tamanho das firmas; aumento de especialização; interação e aprendizagem no âmbito do cluster significativas; atividades de inovação significativas; surgimento de novas instituições e também desenvolvimento das já existentes; base de conhecimento mais homogênea; sistema de conhecimento arquitetado; desenvolvem-se *networks* tanto de fornecedores como de inovação no cluster; a mão de obra é mais qualificada; existência de infraestrutura local; acesso a mercados e consumidores mais sofisticados (MENZEL; FORNAHL, 2010; TODTLING; SINOZIC; AUER, 2016; PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2013).

A industrialização foi o grande marco da indústria, quando as oficinas se transformaram em fábricas e começou a aumentar a quantidade de empresas na região e de empregados. O momento que o cluster mais cresceu foi a partir de sua inserção na cadeia global do calçado, a partir da produção terceirizada para os EUA, que além de abrir a perspectiva internacional,

organizou as fábricas produtivamente, trazendo um salto de qualidade para a região e inserindo os produtores em um contexto de consumo com padrões de qualidade mais altos, sendo uma característica da indústria da região até hoje, a produção pronta para exportação. Cabe destacar que a internacionalização subordinada que inicialmente trouxe ganhos financeiros e crescimento para as fábricas, posteriormente tornou-se uma dificuldade para as empresas, pois as diversas empresas abriram mão de atividades relevantes para seu negócio como design e marca para serem terceirizados americanos. Nesta época, aumentou a densidade de instituições no cluster e também surgiram novos atores, como as associações Abicalçados, Assintecal, FENAC e IBTeC. As empresas começaram a se especializar produtivamente e redes de fornecedores e compradores começaram a se estabelecer. A base de mão de obra se criou na região, que atraía inclusive mão de obra de outras regiões interessada em trabalhar na indústria local.

**Sustentação (Aprox. 1985 - Meados 1990):** A sustentação caracteriza-se por *networks* mais densos; trajetória tecnológica única; e propensão a um processo de *lock-in*. (MENZEL; FORNAHL, 2010; TODTLING; SINOZIC; AUER, 2016). Assim, se até 1994 o se atinge o recorde histórico de exportações, após este período, algumas dificuldades começaram a surgir. O novo movimento da indústria mundial, com a inserção de outros países terceirizados a custos mais baixos, a valorização cambial do país, e a perda de políticas de incentivo por parte do governo modificaram a realidade das empresas do cluster. O cluster se manteve em estágio de sustentação, ou seja, não cresceu e nem diminuiu, apesar da entrada da China e a perda de competitividade por preços com a mudança da moeda nacional para o Real. Iniciou-se neste período o movimento de realocação de plantas produtivas para o Nordeste para baixar custos. Assim, a conjuntura fez com que começasse a diminuir a quantidade de empresas e empregados na região, pois algumas empresas não conseguiram se manter competitivas sem transferir suas fábricas para o Nordeste brasileiro, que ofereceu condições interessantes financeiramente para as empresas. O movimento de relocação, contudo, levou muitas pessoas a perderem seus empregos.

**Adaptação (meados 1990 – meados 2000):** Menzel e Fornal (2010), argumentam que o cluster pode passar por períodos transitórios, como adaptação, renovação e transformação. O Entre os anos 1990 e 2000 houveram diversas mudanças no ambiente do cluster, impactadas principalmente por forças externas. O cluster passou a perder competitividade e, por isso, foi necessário que as empresas se reposicionassem, saindo da competição por preços e da produção apenas terceirizada e de *private label*. Foi realizado o investimento em marca própria e canais de comercialização. E em 2004, os esforços começaram a dar resultado, o país retomou seu pico

histórico de exportações, atingido em 1993. Neste período, as instituições do cluster começaram a desenvolver projetos buscando auxiliar as empresas tanto nos mercados internos como externos. Cabe destacar como principal expoente neste período a entidade Assintecal, que buscou desenvolver uma cultura de inovação e design no setor de componentes, que indiretamente impacta positivamente as empresas fabricantes de calçados.

**Declínio (meados 2000 - hoje):** Caso o cluster não consiga se renovar e perca competitividade, este entrará em um processo pelo qual não consegue responder às mudanças externas, entrando em declínio, com queda no número de empresas e empregados, *networks* fechados (MENZEL; FORNHAL, 2010). O contexto atual é de queda nas exportações, diminuição do número de empresas e empregados decorrente de falências e realocação ao Nordeste. O foco, passou do mercado externo para o mercado interno, com as exportações deixando de ser um mercado principal para as empresas. A perda expressiva de postos de trabalho fez com que diminuísse o interesse de jovens pela atividade do setor, decorrente da perda de status da indústria no país e também pelo aumento do nível educacional dos jovens, que buscavam outras perspectivas de carreira. Além disso, a crise econômica de 2008, iniciada nos Estados Unidos, afetou as empresas e a indústria nacional. Intensificaram-se projetos voltados para a competitividade das firmas do Vale dos Sinos e também do setor nacionalmente. Cabe destacar que as instituições atuantes na coordenação das atividades, Assintecal e Abicalçados se modificaram, alterando o foco de atuação para as necessidades enfrentadas pelas empresas devido à conjuntura atual.

O cluster do Vale dos Sinos pode ser descrito da seguinte forma, conforme Figura 5:

Figura 5 - Ciclo de Vida do Cluster do Vale dos Sinos



Fonte: Elaborado pela autora

O contexto atual do cluster apresenta características predominantes de declínio, como a queda do número de empresas e empregados, *networks* fechados e cultura pouco voltada à colaboração e ao compartilhamento de informações. Isso torna engessada a realidade das empresas da região. Contudo, pode-se sugerir que em um futuro breve o cluster entre em um período de renovação ou adaptação devido a fatores como: transformação da indústria de componentes, que se reinventou e se destaca pela inovação e design, passando a ser a principal indústria de Novo Hamburgo, que antes era a cidade com mais empresas de calçados; maior investimento por parte das empresas em marcas e design; desenvolvimento de estratégias de internacionalização por parte das empresas; e aproximação entre instituições do cluster, projetos para refletir sobre o futuro do setor e causar mudanças de paradigma nas tecnologias e processos vigentes no, e, conseqüentemente, inovações.

Esforços têm sido feitos decorrentes da necessidade de reposicionamento e mudança de perfil do produto para fugir da competição por preços. Além disso, foi e ainda está sendo necessário maior investimento em marcas e design para que a indústria se mantenha competitiva no mercado internacional. Os problemas nacionais de conjuntura econômica castigam as empresas que dependem basicamente do mercado interno, sendo que o percentual de empresas nesta situação é alto e a vantagem competitiva no mercado nacional é artificial, pois está atrelada a políticas que impõem barreiras aos competidores externos. Se questiona se o mercado nacional seria dominado pelos fabricantes nacionais caso as barreiras fossem derrubadas. Existe a prática de *private label* de grandes marcas na região e se percebe que a indústria de componentes se reinventa e se destaca pela inovação e design. Este movimento foi influenciado pelos projetos da Assintecal com a Apex-Brasil, que buscam desenvolver o design brasileiro de calçados.

Após a descrição do caso brasileiro, será caracterizado, a seguir, o caso do cluster de calçados Fermano-Maceratese.



## 6. CASO ITALIANO: CLUSTER DE FERMO E MACERATA

A Itália é reconhecida no mercado mundial não somente pela moda, mas também por seus calçados feitos com grande precisão e beleza por mãos artesanais. Por muitas décadas o país vem sendo líder e referência em relação a produção de calçados de alto nível e de luxo no mundo (ASSOCALZATURIFICI, 2016).

Foi através dos famosos distritos industriais italianos que o setor se consolidou e se tornou competitivo internacionalmente (MADE IN ITALY, 2015). Os principais fatores relacionados ao sucesso do calçado italiano são a qualidade superior do produto, a capacidade de inovação na produção do calçado, os operários das fábricas e as escolas de formação, consideradas de vanguarda tanto em termos tecnológicos como de design (ASSOCALZATURIFICI, 2016). Com isso, se criou uma certa mística em torno do calçado italiano, que transcende o produto, pois a produção artesanal tornou o sapato italiano apreciado em todo o mundo devido a vários elementos, como o gosto italiano, a precisão e uma cultura quase que artística, da arte de fazer calçados (D'AMBROSIO, 2004).

### 6.1. TRAJETÓRIA HISTÓRICA E CONTEXTO

O desenvolvimento dos distritos calçadistas italianos se deu em localidades ricas em matéria prima, onde já havia a atividade de curtimento. Os baixos níveis tecnológicos da indústria permitiram a difusão das empresas através da imitação, pois a simplicidade do processo produtivo, de baixo investimento, estimulou a criação de diversos pequenos negócios de origem familiar (D'AMBROSIO, 2004; GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). Assim, ao longo do tempo se desenvolveu um *know-how* difundido, que permitiu a constituição de algumas regiões especializadas em calçado (D'AMBROSIO, 2004).

Após a Segunda Guerra Mundial, a Itália, assim como outros países europeus, passava por dificuldades econômicas. Para garantir sua reconstrução econômica, o país confeccionou planos de desenvolvimento, sendo que se notou o potencial de criação de distritos industriais em muitos setores. Assim, boa parte do desenvolvimento industrial italiano após a Segunda Guerra se deu através do modelo de distritos industriais. Naquele tempo, os distritos garantiram uma performance superior as empresas e a recuperação econômica local. Também se percebeu a necessidade do trabalho em conjunto entre os empreendedores, de modo integrado, para aumentar a

competitividade regional no mercado global. Sendo assim, os distritos industriais italianos foram e ainda se mantêm uma peça fundamental da economia daquele país, sendo resultado da sua posição na economia global (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015).

O foco produtivo dos clusters italianos foi baseado em aspectos sociais, econômicos e culturais das regiões por isso apenas mais recentemente clusters de tecnologia surgiram no país. A maioria dos aglomerados que surgiram inicialmente eram especializados em produtos dos setores relacionados ao *Made in Italy*, os “4A Sectors”, isto é, *Abbigliamento-Moda* (roupas, calçados, acessórios, produtos fashion); *Arredo-Casa* (móveis, eletrodomésticos, utensílios de cozinha); *Alimentare-Bevande* (comida e bebidas); e *Automazione-Mecanica* (automação industrial, mecânica e maquinário), que dominam as exportações italianas em termos percentuais (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015).

Inicialmente, a atividade calçadista em clusters tomou corpo na região Centro-Norte italiana e, a partir dos anos 1980, passou a se desenvolver também no Sul, em áreas como Puglia e Campania (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). O modelo italiano calçadista baseou-se principalmente em pequenas empresas, com a estrutura produtiva organizada na área do cluster (D’AMBROSIO, 2004). Pode-se dizer que a organização em cluster permitiu a formação de uma estrutura produtiva que se desenvolveu ao longo do tempo, possibilitando que as pequenas e médias empresas passassem por um avanço técnico e organizacional, sendo muito importante para o nível atual de avanço do calçado italiano (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012).

A indústria italiana de calçados é bastante conhecida pelo aspecto artesanal dos mestres do calçado italiano, porém, este setor passou por grandes mudanças dada a Revolução Industrial. O grande salto da produção artesanal para a escala industrial ocorreu graças à iniciativa pioneira do empreendedor Luigi Voltan, que se estabeleceu na região de Riviera del Brenta, no Veneto. Voltan criou uma fábrica completamente mecanizada e com trabalho em série, que além de estabelecer a primeira indústria calçadista propriamente dita no Veneto, também influenciou a industrialização do setor no país (D’AMBROSIO, 2004). Com a mecanização, o volume de produção por unidade de trabalho aumentou de forma exponencial, conseqüentemente, os preços dos produtos começaram a cair. A remuneração do capital e do trabalho, entretanto, aumentou em toda a cadeia produtiva. Uma consequência da automação foi o desenvolvimento da indústria italiana de máquinas para calçado e curtumes, que inicialmente surgiu com o objetivo de atender a indústria nacional, mas que posteriormente se tornou bastante relevante também em termos de exportação (DONDA, 2008).

O desenvolvimento dos clusters teve como consequência, principalmente no norte e centro italiano, o progresso regional, com o atingimento de altos padrões de qualidade, inclusive no que diz respeito a qualidade de vida para morar. Houve um senso de renovação e coesão social, e tanto a criminalidade como o desemprego diminuíram. Contudo, apesar dos distritos italianos terem surgido após a Segunda Guerra Mundial, apenas ganharam notoriedade nos anos 1970, período pós-recessão (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015).

Quanto aos clusters calçadistas no país, há três regiões em particular especializadas na produção de calçados de luxo: San Mauro Pascoli, na Emilia-Romagna, em que 270 empresas trabalham com cerca de 4.000 empregados, sendo dois terços da produção destinados para a exportação; Riviera del Brenta, em que 95% da produção é concentrada no setor de calçados de luxo femininos, envolvendo cerca de 1.000 empresas de toda a cadeia. Grande parte do trabalho deste cluster se refere à produção para marcas como LVMH, Armani e Gucci; por fim, o cluster de Fermo e Macerata, em Marche, que possui cerca de 3.300 empresas com a geração de cerca de 24.000 empregos (ITALTRADE, 2015). Além disso, produz para marcas como Prada e Gucci. A região de Marche é uma das mais industrializadas do país italiano e considerada uma região de excelência por sua performance econômica e também por suas riquezas culturais, naturais e sociais. Cerca de 94% das exportações de calçados italianos dizem respeito as principais regiões calçadistas do país, sendo que as quatro principais Veneto, Toscana, Marche e Lombardia, dizem respeito a 80% das vendas no exterior (IL GIORNALE, 2013).

A estrutura italiana possui, principalmente, pequenas e médias empresas que trabalham em um sistema de cadeia produtiva, desde o fornecimento de matéria prima, curtumes, componentes, acessórios, produção de máquinas, designers e estilistas. Os clusters calçadistas italianos mais importantes estão localizados nas regiões da Lombardia, Veneto, Marche, Emilia Romagna, Toscana, Campania e Puglia (MADE IN ITALY, 2015; ASSOCALZATURIFICI, 2016; UNAC, 2017). O país ocupa o posto de principal produtor de calçados na União Europeia (RELATORIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016). Segundo a UNAC (2017), a Itália representa 80% de toda a indústria calçadista europeia, sendo que os demais países fortes nesta manufatura, Espanha, Alemanha e França, estão distantes do país italiano. Em termos mundiais, a Itália é a décima produtora de pares e a segunda colocada em valor exportado (RELATORIO SETORIAL ABICALÇADOS, 2016).

Em relação ao cluster de Fermo e Macerata, a vocação para a produção calçadista na região é antiga, devido a abundância de recursos naturais como córregos, cabeças de gado e a

produção de materiais para curtimento, ricos em tanino. A região era um grande centro de curtimento, com o passar do tempo, a indústria foi se desenvolvendo e se tornou uma região representativa do calçado no país. O cluster possui um alto grau de especialização de fabricação e uma estrutura de produção fragmentada verticalmente. A especialização do cluster é de calçados de nível médio e alto, sendo produzidos calçados femininos, masculinos e infantis. Além disso, é uma região com forte representatividade na produção de componentes para calçados (OSSERVATORIO SUI DISTRETTI, 2011).

A atividade de curtimento era bastante difusa e desenvolvida na região nos anos 1400 e 1500. O governo intervinha e fiscalizava as atividades de curtimento já naquela época pois havia a crença de que eram perigosas e nocivas à saúde humana. Por isso não podiam ser realizadas próximo a fontes públicas ou a comunas. Naquela época, havia estatutos municipais e comunais, que dentre diversos assuntos, tratavam das atividades relacionadas ao couro. Dada a escassez de documentação e descrição da arte do curtimento até os anos 1700, os estatutos comunais se tornaram uma fonte rica de compreensão desta atividade. A região de Marche possuía uma quantidade numerosa de trabalhadores de curtimento, sendo uma atividade bastante relevante economicamente para a região, a ponto de se formarem empreendimentos chamados “*Corporazioni di Arti e Mestieri*”, ainda por volta dos anos 1250 (ANSELMINI, 1989).

Mas o desenvolvimento da atividade calçadista propriamente dita em Fermo e Macerata nasceu nas primeiras décadas dos anos 1800, difundindo-se ao sul de Marche, região com forte e longa tradição, principalmente em Fermo (ANSELMINI, 1989; CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013). O calçado inicialmente era uma atividade econômica secundária, pois a principal era a agrícola. Entretanto, conforme encontrar emprego no campo foi se tornando mais difícil, o calçado passou a se desenvolver como atividade produtiva. Contribuiu o fácil acesso ao couro a partir dos séculos XIV e XV, pois a cidade de Ancona, que é portuária, facilitava o acesso e o envio de mercadorias na região (ANSELMINI, 1989).

Neste sentido, o contexto manufatureiro e comercial da época medieval auxiliou o desenvolvimento dos artesãos calçadistas, pois acredita-se que um fator do sucesso regional foi o modo de comercialização dos produtos. Dado que nos anos 1800 ocorreu um êxodo rural e muitas pessoas foram para as cidades, diversas festas e feiras começaram a surgir, e eram oportunidades para fazer negócios. Nestas feiras se comercializava utensílios e produtos diversos, incluindo couro e calçados. Bastante relevantes naquela época também foram as

organizações de *arte e mastieri*, também conhecidas como escolas, onde técnicas e ensinamentos sobre o calçado podiam ser aprendidos (ANSELM I, 1989).

A estrutura social se caracterizava naquela época por pequenos empreendedores e operários que produziam com o envolvimento de praticamente todos os membros da família, assim homens, mulheres, jovens, idosos e, algumas vezes, outros parentes trabalhavam regularmente em suas casas (SEVERINI in ANSELM I, 1989; PANICCIA, 2000). As mulheres executavam um papel muito importante na produção do calçado, pois realizavam as atividades mais delicadas, de bainha e acabamento. Caracterizou-se, assim, uma região com grande quantidade de pequenos negócios de cunho familiar e uma estrutura de flexibilização do trabalho (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013). A atividade começou a se desenvolver em outras comunas, como Montegrano, Sant’Elpidio a Mare e Monte Urano, cidades que fazem parte do cluster Fermano-Maceratese ainda hoje (SEVERINI in ANSELM I, 1989).

No caso Fermano-Maceratese, artesãos, empreendedores mercantis, operários, empregados a domicílio, vendedores e ambulantes são os protagonistas de uma história de mais de um século. Nos centros que precocemente chegaram a “monocultura” e que “infectaram” um número sempre mais amplo de cidades próximas (através do trabalho a domicílio ou servindo como “um modelo”) gerações de homens, mulheres e crianças em casa ou nas oficinas, aprenderam e transmitiram conhecimento e profissionalismo (no ofício, no comércio, etc.), criaram um “ambiente industrial”, embasado de um forte “senso de pertencimento” à “cidade calçadista” (SERVINI in ANSELM I, 1989, p. 169, tradução nossa)

Assim, o início da produção de calçados da região data de 1860, época em que o principal produto manufaturado eram chinelos, vendidos via comércio ambulante pelos artesãos. No início dos anos 1900 já haviam unidades produtoras de calçados e componentes para calçados. Atividades como bainha e montagem eram realizadas em sua maioria por agricultores, que executavam esta atividade em suas casas como um modo de complementar a renda familiar, que era pobre (PANICCIA, 2000).

O início do processo de industrialização do cluster se deu no período pós-guerra, no início dos anos 1950, facilitada pela área industrial significativa da região em termos de oficinas e trabalhadores (OSSERVATORIO SUI DISTRETTI, 2011; MARCHE SHOES GROUP, 2016; PANICCIA, 2000). Neste período, o cluster cresceu mais intensivamente, baseado principalmente em dois aspectos: o artesanato local e a meação. Pois enquanto o artesanato propiciou a divisão do conhecimento e flexibilização do trabalho, as parcerias inseriram diversas famílias de fato na dimensão empresarial de seus negócios (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013).

As primeiras oficinas foram, então, se transformando em fábricas de calçado, com a mão de obra saindo do âmbito familiar e se expandindo para pessoas externas à família. A

abundância de mão de obra e o grande êxodo rural presenciado naquela época, em que milhares de jovens pararam de trabalhar no campo e buscaram emprego nas fábricas auxiliaram no desenvolvimento da indústria (OSSERVATORIO SUI DISTRETTI, 2011; MARCHE SHOES GROUP, 2016; PANICCIA, 2000). Com isso, cresceram os postos de trabalho no setor que, apesar da contração histórica das últimas décadas, tem apresentado menor nível de desemprego em Marche, se comparado a média nacional (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013).

Com as oportunidades que surgiram através dos clusters, novas empresas foram criadas na localidade como um resultado do desejo dos empregados das grandes empresas em ter sua empresa independente. Boa parte das novas iniciativas eram caracterizadas por um tamanho pequeno, orientação mercadológica limitada e, em alguns casos, se tornavam subfornecedores das empresas para as quais originalmente trabalhavam. Os empreendedores eram muito competentes nas atividades produtivas, mas não em questões de gestão do negócio. Muitos eram empresários com baixos níveis culturais, educação formal e com poucas habilidades gerenciais (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015; PANICCIA, 2000). Isto porque estas empresas surgiram da capacidade empreendedora de homens do campo que se transformaram em artesãos e de artesãos se tornaram pequenos homens de negócio (EXPOOL, 2016).

Assim, ainda hoje a maioria das empresas da indústria são familiares ou pertencem a alguma família. Faltam acionistas e parceiros, principalmente estrangeiros, assim como parceiros financeiros (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015). Isso se percebe na prática, pois dentre os entrevistados, poucos disseram que possuíam algum modo de acesso financeiro que não bancos, por exemplo.

Hoje o distrito de Fermo e Macerata ocupa uma área composta por 33 comunas através de uma série de pequenas e médias empresas especializadas na produção de componentes para calçados (saltos, bases, solas e acessórios), todas orientadas pela inovação e qualidade (MARCHE SHOES GROUP, 2016). O cluster está localizado entre as províncias de Fermo e Macerata, em Marche, e representa a maior concentração de empresas de calçados no território italiano (OSSERVATORIO SUI DISTRETTI, 2011). A orientação produtiva do cluster é o segmento médio-alto, o qual é, assim como os calçados de luxo, um segmento no qual a Itália está consolidada faz muito tempo, como referência e líder (D'AMBROSIO, 2004). Boa parte dos calçados é exportada para mercados como Rússia, França, Alemanha e Europa Oriental (MARCHE SHOES GROUP, 2016; SHOE REPORT, 2015). As áreas industriais da Região de Marche podem ser caracterizadas pela concentração e flexibilidade produtiva, com firmas

especialistas em fases de produção específicas; o know-how do artesão, a colaboração e competição entre as firmas de calçados; infraestrutura de produção e de serviços para as firmas; e capacidade para o mercado internacional (EXPOOL, 2016)

Apesar disso, os eventos econômicos dos últimos anos fizeram o setor calçadista italiano sofrer tanto com a recessão econômica nacional como a global, assim como por tensões geopolíticas. Com isso, houve um certo processo de seleção na indústria, fazendo com que o número de empresas diminuísse 1,9% em 2015 (ASSOCALZATURIFICI, 2016a). Atualmente, a Indústria Calçadista Italiana, possui aproximadamente 5.000 empresas e 77.000 empregados e um faturamento anual pouco abaixo de 14 bilhões de euros, sendo um setor relevante também para a economia italiana (ASSOCALZATURIFICI, 2016). A indústria italiana de acessórios, componentes e materiais de para calçados, artigos de couro e vestuário por sua vez, é composta por mais de 2.300 empresas que empregam cerca de 25.000 trabalhadores (UNAC, 2017).

A Tabela 9 apresenta um resumo da indústria italiana em 2015 e 2014:

**Tabela 9 - Highlights Indústria Calçadista Italiana (2015)**

	2014	2015
Empresas	5.031	4.936
Empregados	76.610	77.042
Produção (milhões de pares)	197,0	191,2
Produção (milhões EUR)	7.531,19	7.492,58
Saldo Comercial	4.245,09	4.130,22
Produção para consumo interno (milhões de pares)	29,0	28,7
Produção para consumo interno (milhões EUR)	3.715,79	3.670,67
Exportações (milhões de pares)	215,0	207,6
Exportações (milhões EUR)	8.389,11	8.656,29
Importações (milhões de pares)	329,7	327,9
Importações (milhões EUR)	4.144,01	4.526,07
Exportação/Produção (% milhões de pares)	85,3%	85,0%
Exportação/Produção (% milhões EUR)	85,0%	85,0%
Importação/Consumo (% milhões de pares)	85,2%	85,2%
Importação/Consumo (% milhões EUR)	69,5%	69,3%

Fonte: Elaborado por Assocalzaturifici (2016a) com base em ISTAT e SITA RICERCA

Com base na Tabela 9, é possível perceber que grande parte da produção de calçados italiana, isto é, 85% daquilo que é produzido, é destinado para a exportação, demonstrando a vocação exportadora do país neste setor. Ao mesmo tempo, e corroborando para o alto percentual destinado ao exterior, a indústria local não abastece o consumo de calçados no país, pois 69,3% do consumo nacional é originado de importações. Também se nota que foram

enviados menos calçados ao exterior em relação ao ano de 2014, porém, as exportações foram maiores em valor de euros.

Sobre as regiões produtoras no país, a distribuição de empregados e empresas ocorre do seguinte modo, conforme Tabela 10:

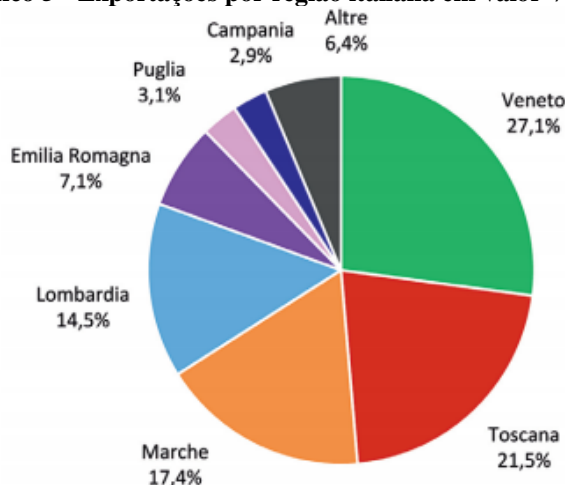
**Tabela 10 - Empresas e empregados por região italiana (2015)**

Região	Empresas	%	Empregados	%
Lombardia	395	8,0%	6.664	8,7%
Veneto	776	15,7%	15.162	19,7%
Emilia Romagna	175	3,5%	3.489	4,5%
Toscana	1.112	22,5%	15.286	19,8%
Marche	1.655	33,5%	21.117	27,5%
Campania	400	8,1%	6.397	8,3%
Puglia	280	5,7%	6.579	8,5%
Outros	143	3,0%	2.348	3,0%
<b>Total</b>	<b>4.936</b>	<b>100%</b>	<b>77.042</b>	<b>100%</b>

Fonte: Assocalzaturifici (2016)

Marche é a região que possui a maior concentração tanto de empresas como de empregados, caracterizando-se o como a maior região industrial de calçados italiana. Em segundo lugar está a Toscana, tanto em número de empresas como empregados, seguida pela região do Veneto, que possui uma proporção relevante de trabalhadores e um número menor de empresas, caracterizando a presença de empresas de maior porte. Em termos de exportação por região, o ranking italiano se modifica, conforme o Gráfico 5.

**Gráfico 5 - Exportações por região italiana em valor % (2015)**



Fonte: Assocalzaturifici (2016), com base em ISTAT

Percebe-se, ao analisar as exportações por valor, que a região do Veneto é aquela que detém maior valor percentual no total de exportações, seguida pela Toscana, em segundo lugar, e Marche, em terceiro. Assim, Marche, apesar de possuir a maior quantidade de empresas, não é



a detentora do maior valor percentual de exportações, invertendo sua posição com o Veneto, que é a terceira maior região produtora em número de empresas e empregados. É importante considerar, contudo, que diferentemente do Veneto, que possui uma característica de empresas maiores, Marche é constituída em sua maior parte por micro e pequenas empresas do setor. Além disso, o Veneto possui duas localidades produtivas principais, Riviera del Brenta e Montbelluna.

Os principais destinos de importação e exportação da Itália em 2015 estão descritos na Tabela 11:

**Tabela 11 - Principais destinos e origens italianos de calçados 2015 (mi de euros)**

Exportação		Importação	
Destino	Valor	Destino	Valor
França	1.317	China	922
EUA	1.029	Romênia	433
Alemanha	949	Holanda	370
Suça	886	Vietnã	353
Reino Unido	559	Bélgica	352
Hong Kong	364	França	313
Rússia	335	Espanha	207
Bélgica	276	Albânia	148
Holanda	248	Indonésia	147
China	240	Índia	120
Japão	198	Alemanha	120
Áustria	162	Tunísia	117
Coreia do Sul	136	Bulgária	72
Emirados Árabes	135	República Tcheca	72

Fonte: Assocalzaturifici (2016), com base em dados do ISTAT

Conforme Tabela 11, entre os principais destinos de exportação dos calçados italianos estão principalmente países europeus, pois dentre os quinze destinos elencados, oito estão na Europa. A França é o maior país importador dos calçados italianos, seguida por Estados Unidos e Alemanha. O principal mercado das importações italianas em 2015 foi a China, seguida pelos calçados Romenos e Holandeses.

Sobre a Rússia, o sétimo principal destino italiano de exportações em 2015, há questões a considerar em relação ao consumo de calçados italianos. Isto porque o país passa por uma crise que envolve a Ucrânia, ainda longe de ser superada. Atrelado a isto está a queda no preço do petróleo e a redução no crédito bancário, que reduziu o poder de compra dos consumidores e dos compradores russos. O resultado disso foi a redução na compra dos produtos italianos das faixas alta e luxo. Isto está fazendo as empresas dos clusters italianos passarem por dificuldades, principalmente aquelas que estão nas regiões que concentram na Rússia grande faixa de suas exportações. Por outro lado, a perspectiva é positiva em mercados com os EUA, Oriente Médio, Coreia do Sul e Hong Kong (ASSOCALZATURIFICI, 2016).

Em relação aos materiais produzidos, do total da produção italiana em 2015, 68,2% era de couro, 14,3% sintéticos, 6,0% chinelos e 4,1% calçados de borracha e a categoria outros materiais 7,4% da produção total. Em termos de valores, 85,7% do total produzido corresponde a couro, 6,9% sintéticos, 1,2% chinelos, 0,9% borracha e 5,3% a outros materiais. Em relação ao que foi exportado, 79,9% das exportações italianas são de calçados de couro, uma hegemonia bastante característica da imagem produtiva do país no mundo. Os sintéticos estão na segunda posição, sendo 8,2% do total, chinelos são 0,7% e calçados de borracha 0,4%, a categoria outros materiais corresponde a 10,7% do total exportado (ASSOCALZATURIFICI, 2015).

A economia italiana passa por alguns percalços. Segundo Capiello, Galbiati e Iapadre (2016), a economia italiana em geral, foi afetada consideravelmente pela crise global. Se comparada a outros países principais, a Itália possui um déficit de crescimento que demonstra problemas em seu sistema produtivo. A produtividade, segundo os autores, é menor que no passado e se perdem quotas de mercado no mercado internacional mesmo se comparado a outras economias europeias. Por fim, e bastante relacionado com o contexto do calçado, os autores levantam a questão da inovação, o tamanho das empresas e o perfil de gestão. O que desfavorece a atividade nas firmas é o pequeno tamanho das mesmas e a gestão familiar, que influencia nos investimentos em inovação, de são de risco e incertos (CAPPIELLO; GALBIATI; IAPADRE, 2016).

O setor apenas conseguiu recuperar fôlego de sua crise nacional enfrentada entre 2006 e 2007 e em 2008 os primeiros sinais da crise mundial começaram a surgir. Apesar disso, a percepção da gravidade não era ainda generalizada na indústria de calçados. Em 2009, as consequências da crise começaram a se manifestar na economia italiana, que sofreu um forte impacto negativo, com contração da produção industrial, das exportações e o aumento de *lay-offs*. Naquele ano, as exportações retraíram -15,9%. O ano de 2010, por sua vez, apresentou sinais positivos tanto em termos setoriais, como em relação à confiança dos empreendedores, também porque as exportações cresceram 13,7%. 2011 foi um período em que a recuperação se confirmou, sustentada principalmente pelas exportações. Foi um ano em que as exportações seguiram crescendo, apresentando um aumento de 12,7%, recuperando de vez o resultado bastante negativo de 2009. Em 2012 a tendência foi negativa, considerada ainda um efeito da crise, que desgastou economicamente as empresas de toda a cadeia produtiva do calçado. O aumento de 2,5% nas exportações foi visto como um resultado pífio se comparado a 2010 e 2011. Em 2013 a performance não sofreu grandes impactos e foi sustentada principalmente pelas exportações, que seguiram compensando a redução da demanda doméstica iniciada em

2007. Assim, 2013 apresentou um aumento de 5,7% nas exportações. O ano de 2014 encerrou-se com crescimento nas exportações de calçado em 3,0%, aumento menor que o registrado no ano anterior, mas ainda assim considerado como um resultado positivo dada a conjuntura que se vivia (SHOE REPORT, 2015).

Assim, apesar do posicionamento na cadeia mundial de calçado como produtor de luxo e alto valor agregado, o ciclo ruim que a Itália vem passando se estende por oito anos e levou a um severo processo de seleção das empresas. Houve falências e fechamento de empresas, mas por outro lado, o fortalecimento das muitas que permaneceram, tanto em nível estratégico, como operacional. Há ainda, uma faixa de empresas que estão envolvidas em um processo de reestruturação e reposicionamento, sendo que as empresas que mais sofreram e ainda sofrem os efeitos da crise, são as micro e pequenas empresas. Esta constatação fica mais compreensível ao observar o número total de empresas calçadistas em 2008, que eram 6.263 e que, conforme dados apurados de junho de 2016, eram 4.877, um decréscimo de 22,1%. A contração, inclusive, já é uma tendência de longo prazo, pois entre 2000 e 2007 as empresas haviam diminuído 14,8%. Contribuiu para esta estatística a realocação produtiva das empresas para países de baixo custo de mão de obra, principalmente no Leste Europeu, que se intensificou nos anos 2000. Por outro lado, apesar da diminuição de quantidade de pares produzidos pela Itália ao longo do tempo, o valor do calçado, principalmente para o mercado externo, se valorizou neste tempo transcorrido, mostrando a capacidade de resposta dos italianos (SHOE REPORT, 2016).

Na Itália, as regiões distritais possuem legislações específicas sobre a demarcação dos territórios, através de reconhecimento regional e declaração de referência. A região de Marche tem as áreas industriais identificadas através das Resoluções nº. 255, de 07 de março de 1995; nº. 219, de 30 de julho de 1998 e nº 259, de 29 de julho 1999. Às províncias da região, coube a tarefa de criar em nível local comitês de coordenação, ou *Comitati di Indirizzo e Coordinamento*, que possuem a função de efetuar planejamento, direção e controle das intervenções necessárias ao distrito. A região identifica as províncias de Ascoli Piceno, Fermo e Macerata como constituintes do cluster de Fermano-Maceratense (OSSERVATORIO SUI DISTRETTI, 2011). Apesar disso, na prática, não se identifica entes de referimento atuando no planejamento, direcionamento e controle do cluster.

Com relação ao cluster de Fermo e Macerata, conforme a Tabela 12, a Rússia é o principal destino das exportações, constituindo 13,8% do total; em segundo lugar está a Alemanha, com 11,6% das exportações; em terceiro lugar está a França, com uma participação

de 9,7%; o quarto principal destino das exportações de Marche são os Estados Unidos, correspondendo a 7,6% do total. Uma questão interessante é que as exportações estão bastante distribuídas, pois 52% das exportações correspondem a categoria Outro País, assim, não se trata de um distrito bastante dependente de apenas um destino. Por outro lado, o principal destino é a Rússia, um país que vem passando por problemas, devido a questões políticas e econômicas, assim, houve redução nas importações de calçados italianos.

**Tabela 12 - Exportações de calçados por valor, Região de Marche – 2013 e 2014**

País	Exportação		Var%
	2014	2013	2014/2013
Rússia	219.284.843	294.830.069	-25,6
Alemanha	183.936.544	174.026.239	5,7
França	154.181.374	156.023.158	-1,2
Estados Unidos	120.643.818	112.567.790	7,2
Bélgica	85.015.577	84.260.387	0,9
Reino Unido	82.896.927	76.643.528	8,2
Suíça	78.624.702	71.886.005	9,4
Hong Kong	61.635.993	62.584.095	-1,5
Países Baixos	59.886.913	56.695.983	5,6
China	52.957.345	57.015.456	-7,1
Emirados Árabes Unidos	34.119.620	31.441.437	8,5
Romênia	32.666.054	33.375.412	-2,1
Espanha	32.503.366	33.451.773	-2,8
Japão	25.646.687	28.126.910	-8,8
Áustria	24.122.801	22.664.936	6,4
Ucrânia	20.772.530	32.741.476	-36,6
Coreia do Sul	19.945.558	16.078.075	24,1
Turquia	17.126.773	13.120.847	30,5
Canadá	17.079.511	20.176.891	-15,4
Grécia	13.733.713	13.672.209	0,4
Outros Países	254.480.766	251.111.370	1,3
<b>Total Mundo</b>	<b>1.591.261.415</b>	<b>1.642.494.046</b>	<b>-3,1</b>

Fonte: Unioncamere Marche (2015). \*Compreende: fabricação de calçados e partes em couro

Diversas foram as mudanças enfrentadas pelo cluster Fermano-Maceratese ao longo do tempo, as novas formas de competição trouxeram outras perspectivas aos empreendedores locais que não a competitividade por preço. Por isso, os empreendedores calçadistas se voltaram para mercados mais sofisticados e com sensibilidade ao efeito do país de origem, neste caso, o *Made in Italy*. Ao mesmo tempo, a cadeia produtiva passou por uma distribuição de atividades em países emergentes e a se relacionar mais com a moda. Assim, as grifes de roupas de luxo tornaram-se novos *players*, demonstrando o poder das marcas na assimilação do desejo e luxo também no mercado calçadista (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012).

Empresas tradicionalmente concentradas sobre preço e qualidade do produto necessitaram se reorientar, visando estratégias de mercado. Com isso, as fábricas calçadistas se

especializaram, com o tempo, na mais rentável produção do segmento médio-fino. Mantendo empresas de dimensão reduzida, isto é, com cerca de 20 empregados por empresa, em média. Apesar disso, muitas pequenas e médias empresas ainda se concentram principalmente na capacidade produtiva, não percebendo a riqueza e a importância e a potencialidade do relacionamento com o cliente final, através de políticas distributivas mais evoluídas e próximas ao mercado (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011). Assim, preocupa na região, contudo, a mentalidade dos empreendedores, que em geral não se preocupam com o reinvestimento nos diversos aspectos que envolvem a empresa, como por exemplo o mercado, mas apenas na produção.

[...] os empreendedores locais são marcados de uma discreta propensão de investir com orgulho no desenvolvimento da própria empresa; dito isto, não se consegue, no entanto, falar de uma cultura generalizada de investimento produtivo e de reinvestimento sistemático dos lucros na empresa, mas uma preocupação generalizada no investimento em produção (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011, p.34, tradução nossa).

Muito deste aspecto se refere a gestão das empresas, em sua maioria familiar, sendo que a mentalidade das gerações que estão no controle de boa parte das empresas está descolada do contexto de competitividade atual. Pois tratam-se de empresas com idade média dos empreendedores entre as mais altas da região. Além disso, raros são os casos em que há gestores externos e mais raros ainda a abertura a capital de risco. Isto dificulta a adaptação destes modelos de negócio ao ambiente competitivo internacional (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011).

Uma fraqueza do cluster é, sem dúvidas a cultura individualista. O cluster possui uma cultura individualista por parte dos empreendedores locais. Assim, ações que estimulam a cooperação acabam tendo resultados limitados. Contudo, destaca-se o papel das empresas maiores neste aspecto, pois as empresas líderes, ao auxiliarem o *networking*, permitem catalisar forças das pequenas empresas. Também as redes de empresas são muito locais, o que neste caso limita as empresas quando se considera um contexto globalizado como o atual (II\_A; II\_B).

[...] as empresas Fermano-Maceratesas tendem a concentrar as atividades em rede com empresas prevalentemente locais [...]. Este fenômeno destaca que a vantagem competitiva de estar localizado em uma área que historicamente tem facilitado a aquisição de suprimentos e recursos humanos altamente qualificados, que é hoje – em um mundo globalizado – transformou-se em um limite de empresas locais, pouco habituados a procurar as melhores oportunidades em um mercado mais amplo, eles tendem a se contentar com a proximidade oferecido pelas soluções do cluster (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011, p. 33, tradução nossa).

Além disso, o cluster não possui um ente responsável pela governança dos atores, mas sim ações isoladas que são realizadas no âmbito local. Isto compromete de certo modo uma

direção estratégica comum do cluster, necessária no momento atual. Apesar disso, não faltam no cluster empresas que souberam trabalhar suas marcas e se tornar reconhecidas no mercado amplamente através do marketing, e o fato de estas marcas estarem situadas na localidade de Fermo e Macerata é um ponto forte da região (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011).

Se identificou que, no passado, o sucesso das empresas nos chamados distritos industriais se deu principalmente pela atitude empreendedora dos fundadores e dos donos, bem como seu *background* e habilidades. Assim, habilidades, competências, valores e a cultura do empreendedor foram muito significantes para a evolução das firmas. O fundador possuía o *know-how* técnico e suas relações pessoais e atitudes eram centrais nas estratégias e políticas da firma. Por outro lado, a realidade se modificou ao longo do tempo, sendo necessário que os gestores se adaptassem (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015). Isto exige dos empreendedores uma alteração em seus modelos mentais, porém, esta transição ainda está em processo e no atual contexto, pode impactar fortemente no sucesso ou fracasso do cluster de Fermo e Macerata.

A próxima seção aborda os atores do cluster Fermano-Maceratese, sua trajetória e as ações realizadas atualmente no cluster.

## 6.2. ATORES DO CLUSTER

Em termos de instituições representativas ao setor, em nível nacional, cabe destacar o papel da *Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani* (Assocalzaturifici) e seu histórico de atuação como principal entidade nacional da Indústria Calçadista Italiana. A instituição tem sede em Milão e representa as empresas calçadistas, que são em grande parte pequenas, médias ou mesmo microempresas. Também oferece serviços aos próprios associados, organizando exposições e feiras na Itália e no exterior e predispõe informações estatísticas periódicas sobre a evolução da indústria (ASSOCALZATURIFICI, 2016b).

A associação possui cerca de 700 associados, que, segundo informação da própria instituição, representam cerca de 70% da produção calçadista italiana. O papel da Assocalzaturifici é de promover, estudar e patrocinar iniciativas de interesse da indústria calçadista, tanto de cunho econômico, como técnico e científico. Isto é, defender os interesses do setor com autoridades econômicas; questões de interesse sindical, como contratos coletivos de trabalho, sua interpretação e aplicação; promover a capacitação e desenvolvimento dos profissionais; promover iniciativas e estudos para o desenvolvimento técnico, econômico e cultural da indústria; manutenção do prestígio italiano no mundo, através de iniciativas relacionadas a moda; promoção no exterior do calçado italiano, visando manter a presença e também a imagem que a indústria italiana possui em todo o mundo. A principal feira mundial de calçados, MICAM, em Milão, é organizada pela associação; por fim, assistência ao associado principalmente no exterior (ASSOCALZATURIFICI, 2016b).

A associação foi criada em 1945 por empreendedores de empresas de calçado. A então A.N.C.I. – *Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani*, cresceu pouco em seus primeiros vinte anos, sendo composta neste período por um número relativamente pequeno de empresas produtoras de calçado, principalmente do norte da Itália. A partir de 1966, por iniciativa da associação, se trabalhou pela maior adesão de associados em nível nacional. Entre 1966 e 1970, empresas da Toscana, Marche, Puglia e Campania, polos produtores, aderiram (ASSOCALZATURIFICI, 2016b).

A partir de 1974 a A.N.C.I assumiu a MICAM, desenvolvendo a feira e, ao mesmo tempo, reafirmando a imagem e o prestígio dos calçados italianos no mundo. A partir de 1979 a associação firma relacionamento com a Confindustria (*Confederazione delle aziende industriali italiane*) e com o *Centri Studi Nazionali* com o objetivo de efetuar ações relacionadas

ao cenário econômico do início dos anos 1980. Em 1985 é criado o *Centro Italiano Materiali di Applicazione Calzaturiera* – C.I.M.A.C., que estaria à disposição das empresas de toda a cadeia produtiva do calçado, e funcionaria como um laboratório de certificação e qualidade dos produtos e de materiais do processo produtivo. Neste período, por iniciativa da associação, ações em mercados como EUA e Japão são iniciadas. No fim dos anos 1980 a A.N.C.I. também inicia campanhas promocionais do sapato italiano. Feiras e outras iniciativas são efetuadas na Ásia, em países como Japão, Coreia do Sul e Taiwan (ASSOCALZATURIFICI, 2016b).

Também naquela época as empresas italianas já sentiam o alto custo da mão de obra, fazendo com que a associação, uma vez que defendia os interesses do setor, trabalhasse em prol da diminuição das contribuições pagas pelas empresas. A partir de 1995 foi lançado um projeto chamado *Progetto Suola*, tanto em nível nacional como nos principais distritos, dado que havia a preocupação com a renovação da mão de obra. (ASSOCALZATURIFICI, 2016b).

No fim dos anos 1990, a associação começou a investir em novos mercados para a indústria calçadista italiana, como por exemplo o Brasil e a Rússia e também outros países da região. Ao mesmo tempo, o trabalho sobre o fortalecimento e a manutenção da marca *Made in Italy* é acentuado pela associação. Do mesmo modo, começou a se trabalhar na valorização dos jovens, através do suporte aos centros de excelência criados em diferentes localidades (ASSOCALZATURIFICI, 2016b).

Entre 2007 e 2011, novas iniciativas de marketing e promoção para as empresas calçadistas foram efetuadas, através de *press rooms* na Rússia, Alemanha, China e Estados Unidos e novas exposições na França e no Líbano. Também o investimento em ferramentas como vitrine online foram efetuados. Além disso, mais investimentos na formação e na tecnologia calçadista, através de novos cursos de formação e especialização foram realizados. Por fim, a organização auxiliou o setor em termos de políticas comerciais, como por exemplo contra o *dumping* chinês e vietnamita e o reforço das relações bilaterais com a UE e o Mercosul (ASSOCALZATURIFICI, 2016b). Contudo, apesar das iniciativas de *press rooms* e vitrine online, nenhuma empresa entrevistada na região comentou sobre este tipo de possibilidade, o mais comentado eram as feiras.

Para sua atuação em nível regional, a Assocalzaturifici possui parceria com a Confindustria, representando-a no âmbito dos clusters calçadistas. Contudo, a Confindustria realiza outras atividades no âmbito do cluster calçadista de Fermo e Macerata dada sua natureza institucional.



A Confindustria de Marche possui sede tanto em Fermo como em Macerata. A Confindustria em nível regional foi criada em 1970, na época denominada *Federazione Regionale degli Industriali Marchigiani*. O objetivo desta instituição tanto local como regionalmente é tratar dos interesses e dificuldades comuns da indústria marchigiana, através da coordenação de iniciativas tanto em parceria com a região (Regione Marche) como com a administração local. A instituição atua na representação dos interesses locais também face a organizações políticas e sindicais, promove políticas de pesquisa e inovação, internacionalização e formação humana para a manutenção das empresas locais no mercado mundial, assim como a competitividade do território.

A Confindustria Marche está organizada em uma estrutura em sistema, com sedes nas regiões de Pesaro, Ancona, Macerata, Fermo e Ascoli Piceno. Atualmente, fazem parte do sistema Confindustria Marche cerca de 3.000 empresas dos ramos industrial, construção e serviços (CONFINDUSTRIA MARCHE, 2017). Cabe destacar que não é uma associação relacionada com o calçado em si, mas com toda e qualquer indústria estabelecida na região. Neste sentido, os esforços e os recursos são diluídos entre todos os projetos para os mais diferentes setores regionais.

Algumas ações nas quais a Confindustria está inserida estão: *E-living Marche - Ambient Intelligence Innovation Cluster*, que promove o desenvolvimento da indústria de manufatura marchigiana e empresas de serviços através da busca pela inovação de modelos, sistemas e tecnologias para a Inteligência Ambiental; *Cluster Marche Manufacturing*, que promove o desenvolvimento da competitividade da indústria manufatureira local através da pesquisa sobre inovação tecnológica, práticas para fábricas inteligentes e produção sustentável; *Organismo Bilaterale Regione Marche*, que busca o melhoramento do sistema de formação, orientação e qualificação profissional da região. *Società Regionale di Garanzia Marche*, auxilia no acesso ao crédito para pequenas e médias empresas da indústria e artesanais mediante a organização de garantias coletivas e contenção de taxas de empréstimo; *RetImpresa – Agenzia Confederale per le reti d'impresa*, coordenação e desenvolvimento de serviço as redes de empresas; e *TecnoMarche – Parco Scientifico e Tecnologico delle Marche*, criado para projetar e realizar projetos de pesquisa relacionados aos setores da região de Marche.

Cabe destacar dentre a parceria entre Assocalzaturifici e Confindustria, ações realizadas na Região de Marche para a mão de obra. Cabe destacar uma especial, envolvendo a capacitação técnica, através de um programa de formação profissional e de gestão para jovens, estruturado

através de um ITS<sup>3</sup>, *Fondazione per l' Istruzione Tecnica Superiore*, com duração de dois anos buscando trabalhar novas tecnologias para o *Made in Italy*. A ação envolveu duas instituições de formação técnica em Fermo (ITIS Montani) e Civitanova Marche (Corridoni). Assim, foram formados técnicos de processo e industrialização para moda calçados no ITIS Montani e técnico de produto e gestão de retail em moda e calçados no ITC Corridoni.

Outra associação que não é focada em apenas um setor da economia, e que também atua em nível regional e nacional é a CNA, *Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa*. A CNA trabalha na representação das empresas artesanais, do comércio, turismo e de médias empresas, e possui mais de 19.000 empresas associadas. Do mesmo modo que a Confindustria, atua como um sistema, estando presente nas províncias de Ancona, Pesaro Urbino, Macerata, Ascoli e Fermo. A CNA oferece serviços fiscais e sobre impostos; auxilia o acesso ao crédito; promove e auxilia em consórcios; auxilia as empresas em seus processos de internacionalização; organiza cursos de formação; e fornece consultoria ambiental, para a prevenção, segurança e qualidade.

Outra instituição que deve ser mencionada é a UNAC, *Unione Nazionale Accessori e Componenti*, criada em 1991. Esta instituição, que representa indústria de fabricantes de acessórios e componentes de materiais alternativos para calçados e couro em nível nacional, fica situada em Milão. A UNAC atua na proteção do setor, assim como na assistência e aconselhamento de atividades relacionadas aos negócios dos associados, atualmente possui 250 associados.

Por fim, cabe destacar a *Unione Stilisti delle Marche*, que visa promover o estilo italiano em todo o mundo. Fazem parte designers italianos de calçados e peleteria, possuindo atualmente com 70 sócios. As principais atividades são o desenvolvimento de workshops dedicados a tendências de moda; pesquisas de mercado; participação em eventos e feiras nacionais e internacionais; organização de desfiles e concursos com bolsas de estudos para jovens estilistas emergentes; colaboração com entes locais e nacionais; formação de estilistas, modelistas e técnicos CAD, através da USM School, em Sant'Elpidio; auxiliar na busca por concessões financeiras para a participação de feiras no exterior e convenções; auxiliar no contato entre profissionais e empresas; rede de parceiros, com agências de marketing e comunicação; apoio em serviços de tradução e interpretação; e, por fim, estimula o crescimento dos jovens designers através de um concurso internacional denominado CREATIVI D.O.C.

---

<sup>3</sup> [www.itsmodacalzature.it](http://www.itsmodacalzature.it)

O Cluster não possui um ente de coordenação ou gestão específico da região. Existem, entretanto, organizações que estão envolvidas com a governança dos atores na localidade, cada qual exercendo papéis específicos. Além disso, há a cultura entre os empreendedores locais de organizar reuniões periódicas sobre o contexto calçadista na sede territorial da Confindustria. Apesar disso, a região não possui uma direção estratégica única (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011).

A Tabela 13 mostra as principais instituições atuantes no setor calçadista nacional e no cluster.

**Tabela 13 - Instituições atuantes no Setor Calçadista Italiano**

ENTIDADE	ANO	LOCALIZAÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Assocalzaturifici	1945	Milão	Representa as empresas do setor calçadista, em grande parte pequenas, médias e microempresas. Faz parte do Sistema Confindustria nacional e é também parte da <i>Confederazione Europea dei Produttore di Calzature</i> (CEC). A associação possui cerca de 700 associados, que representam cerca de 70% da produção calçadista italiana. Além da representatividade do setor em nível nacional, oferece serviços aos associados, organiza exposições e feiras na Itália e no exterior e possui informações estatísticas periódicas sobre o setor. Além disso, organiza a principal feira mundial de calçados, a MICAM.
UNAC	1991	Milão	Representa em nível nacional o setor de componentes, acessórios e materiais alternativos para calçados e artigos de couro. A associação possui 250 associados e os serviços aos associados são de cunho econômico, mercadológico e de certificação.
Confindustria Marche	1970	Ancona, Ascoli Piceno, Fermo, Macerata e Pesaro Urbino (regionais).	Desempenha um papel junto aos diversos setores econômicos da região, inclusive o calçadista. Trabalha pela proteção e a representação da indústria local. A instituição foi uma das primeiras organizações regionais representativa da manufatura e também de serviços. A organização representa os interesses dos setores da região, auxilia na promoção e manutenção de pesquisa e inovação, internacionalização e na formação de recursos humanos, com o objetivo de manter elevada a competitividade das empresas marchigianas em nível mundial.
Regione Marche	1970	Ancona	A junta regional do estado auxilia no fomento dos mais diversos setores econômicos da região. Possui braços voltados para internacionalização (Marche Trade), incentivos financeiros e programas de fomento da pesquisa e inovação.
Unione Stilisti delle Marche	1980	Porto Sant'Elpidio	Promove e tutela o estilo italiano através de cursos e formações voltadas para questões de design.
CNA	1946	Roma (sede); Fermo, Ascoli Piceno e Macerata (regionais)	A CNA é o ente nacional, com presença em diversas localidades e relacionado a atividade do artesanato, incluindo calçados. Oferece serviços aos sócios, pequenos e médios empreendedores artesãos. Também auxiliam no acesso ao crédito e organizam seminários periódicos sobre artesanato.
IPSIA Ostilio Ricci	1967	Fermo	O Instituto IPSIA é o <i>Istituto Professionale di Stato per l'Industria e l'Artigianato</i> está sediado em Fermo fornece a capacitação de técnicos de inovação de processo e produto no setor calçadista.
Liceo Artistico di Macerata	1882	Macerata	Inicialmente chamado <i>Scuola d'Arte Applicata all'Industria</i> , é uma escola que visa promover uma educação voltada para a finalidade estética. As ofertas formativas são realizadas em sinergia com o território.
Università Politecnica delle Marche	1959	Ancona	Formação de mão de obra em engenharia, logística e produção, principalmente engenheiros relacionados a automação dos processos produtivos do calçado. Também através do departamento de ciências administrativas, efetua pesquisas sobre o setor.
C.I.M.A.C	1985	Vigevano	Criado por iniciativa da Assocalzaturifici, oferece serviços de pesquisa, experimentação e controle de qualidade para as empresas. O centro oferece atividades de prova, análise e estudo sobre materiais e produtos, bem como aspectos relacionados com normas técnicas, e de tecnologias, processos e materiais inovadores. Também realiza certificações de qualidade considerando normas nacionais e internacionais.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a Tabela 13, existem instituições envolvidas no setor tanto em nível nacional como local com enfoques diversos. Diferentemente do modelo brasileiro, que possui as principais instituições relacionadas com o setor em nível nacional, ou seja, a associação de calçados e a de componentes, no cluster, as instituições no caso da Itália ficam em Milão, que é a principal cidade do país para a moda e uma das principais capitais mundiais da moda. Assim, a atuação da Assocalzaturifici se dá no âmbito do cluster através da Confindustria, que, porém, não possui enfoque apenas na indústria de calçados. Isto leva a refletir sobre o real impacto das ações, uma vez que não existem atores específicos na governança dos atores e os principais atores nacionais estão distantes fisicamente e atuam indiretamente no cluster.

O Quadro 8 exhibe as principais ações realizadas pelas instituições em âmbito nacional e em âmbito local.

**Quadro 8 - Iniciativas de Fomento Italianas**

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES	ESCOPO
Linea Pelle	Criada em 1981, é uma feira de referência internacional para a indústria de luxo, sistema de moda e fabricação de acessórios de moda. Acontece duas vezes no ano, em Fevereiro e em Setembro.	UNAC	Nacional
CreamodaExpo	Se denomina "uma feira criada por empresários para empresários". Foi realizada pela primeira vez em 2014 a partir de um grupo de empresários do setor, com a intenção de promover as inovações e propostas de todas as empresas relacionadas que querem participar de um evento voltado para a internacionalização.	Empreendedores e Comunas da Região	Regional
Website ItalianShoes	Visa contar a história dos sapatos <i>Made in Italy</i> do ponto de vista de quem faz os calçados. O website engloba histórias, tendências e notícias, combinando estilo de vida e assuntos atuais, moda e cultura, imagens e vídeos. Construindo assim uma história para trazer mais para perto os sapatos italianos.	Assocalzaturifici	Nacional
Giovani Imprenditori	Formado em 1987, é parte da Assocalzaturifici, o Grupo Nacional de Jovens Empresários Calçadistas possui como objetivo a difusão da cultura e da homogeneização do comportamento empreendedor e aqueles que pertencem ao grupo devem ser provenientes de empresas associadas a Assocalzaturifici.	Assocalzaturifici	Nacional
Make it Better: visione, passione e futuro	O projeto Jovens Empreendedores é uma iniciativa do grupo de jovens empreendedores da Assocalzaturifici, e se trata de um treinamento diferente e inovador a ser desenvolvido ao longo de 2017. Visa uma nova forma de comunicar o produto e aumentar a consciência sobre o papel dos jovens nos negócios. São atividades destinadas para as necessidades dos jovens empreendedores, visando renovar e melhorar a tradição competitiva no setor do calçado através do oferecimento de conteúdos para o enriquecimento profissional e pessoal dos participantes, assim como auxiliar na aprendizagem e consolidação das capacidades de gestão de relacionamento, com foco na mudança geracional.	Assocalzaturifici	Nacional
LP Fashion Studio	É um showroom dedicado a todas as várias linguagens criativas usadas para couro nos últimos 30 anos, acompanhado dos acessórios correspondentes ou componentes. Possui visão internacional das tendências, um laboratório experimental e de estudo, e é um recurso para designers e pesquisadores. Reúne 6.000 amostras catalogadas e atualizadas acompanhando as estações. Além disso, colabora com todas as principais escolas de moda, tanto na Itália como no estrangeiro.	UNAC	Nacional
ITS - Istituti Tecnici Superiori	Os Institutos Técnicos Superiores são escolas especiais de tecnologia, constituídas através de um acordo entre o Ministério do Trabalho e o Ministério do Desenvolvimento Econômico para diversas áreas da economia. São novos canais de Ensino Superior com duração de dois anos. Em 2011 foi criado um ITS voltado para o setor calçadista, em Marche (I.P.S.I.A Ostilio Ricci). O ITS é gerido por uma fundação, contudo, as empresas desempenham um papel importante neste aspecto, pois a formação busca a conexão com as empresas e o mercado de trabalho.	Confindustria e Assocalzaturifici	Nacional e Regional
Learning by Doing: Scholl & University	Um projeto para criar sinergias entre empresas-professores-alunos, através de metodologia laboratorial, com um processo de aprendizagem interativa com o mundo do trabalho. Permite que os alunos conheçam e planejem como uma equipe e experimentem a aprendizagem em campo, interagindo diretamente com as empresas locais.	Giovani Imprenditori - Confindustria Marche	Regional

Fonte: Elaborado pela autora

A governança dos atores é imprescindível para a articulação, atuação estratégica e competitividade do cluster (SIQUEIRA; TELLES, 2008). As instituições, porém, necessitam alinhamento para realizarem uma gestão profissional do cluster para efetuarem ações e projetos mais direcionados para as reais necessidades das empresas locais. Isto, porém é um desafio para o cluster Fermano-Maceratese, pois não há instituições responsáveis pela governança dos atores. Cada instituição é voltada para seu nicho de atuação, fazendo com que as ações sejam pontuais e voltadas para públicos específicos. Ao se pensar na ótica da internacionalização, que com um foco estratégico em nível de cluster que poderia gerar negócios e parcerias também de forma coletiva, a desarticulação dos atores impede esta possibilidade.

A próxima seção irá abordar a trajetória de internacionalização do cluster de Fermo e Macerata.

### 6.3. TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Do mesmo modo que em outros centros industriais italianos, os anos 1950 e 1960 foram de crescimento acelerado para Fermo e Macerata (PANICCIA, 2004). Os anos 1960 favoreceram a primeira fase mais forte de internacionalização das empresas calçadistas do cluster graças ao aumento da demanda internacional. Com o crescimento do processo de concentração territorial, as empresas puderam desfrutar da disponibilidade de matéria prima, e do custo mais baixo da mão de obra e de produção. O país possuía custos mais competitivos pois sua moeda, a Lira, era desvalorizada em relação as moedas de outros países europeus, com isso, os custos também eram uma vantagem competitiva (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013). Segundo Donda (2008), contribuíram para o sucesso internacional, além dos custos menores de mão de obra, o estilo italiano de fazer calçado e o padrão de consumo dos italianos, resultando em calçados com aspectos específicos, pelos quais os italianos são conhecidos mundialmente (DONDA, 2008). O grande desenvolvimento desta época se deve principalmente as exportações aos Estados Unidos, Alemanha e países escandinavos (D'AMBROSIO, 2004).

Os anos 1960 e 1970 foram os anos de maior desenvolvimento da indústria regional (PANICCIA, 2000; D'AMBROSIO, 2004). A conjuntura econômica era favorável, pois se passava por um processo de crescimento no Produto Interno Bruto (PIB) e de aumento no consumo dos países industrializados. As empresas marchigianas produziam sapatos com estilo e qualidade a preços moderados, experimentando, assim, sucesso no mercado internacional, o que também levava ao aumento do número de pequenas e médias empresas na região (D'AMBROSIO, 2004; MARCHE SHOES GROUP, 2016). Por ser uma atividade de baixas barreiras de entrada, o setor se desenvolveu de tal forma que se falava na época sobre o “milagre marchigiano” (D'AMBROSIO, 2004). Cabe destacar que apesar do desenvolvimento acelerado, a indústria calçadista Fermano-Maceratese apenas se tornou realmente industrializada por volta 1960, sendo que a primeira fábrica de calçados nos moldes surgiu no país em 1898 (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). Provavelmente devido a industrialização, a década de 1970 foi o período de maior densidade do distrito (D'AMBROSIO, 2004).

Os anos 1970 foram anos de crise do petróleo e de tendências recessivas na Europa, contudo, foi nesta época que os distritos industriais mais se desenvolveram. Se percebeu que as pequenas e médias empresas italianas em clusters, baseadas em suas fortes habilidades

artesanais, estavam realizando produções de alta qualidade, sendo capazes de competir em nível global. Assim, se percebia nos distritos pequenos negócios, especializados em diferentes tipos e fases de produção, conectados com outras empresas da região, formando redes eficientes em um modelo de especialização flexível (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015). Nesta década, os produtos italianos representavam grande parcela no mercado europeu (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013).

No contexto da época artesanal, o artesão não necessitava se esforçar para vender calçados, pois as vendas eram guiadas pela demanda. Porém, com o aumento da capacidade produtiva das empresas, mudou a estratégia de atração, que antes era passiva, para uma estratégia ativa, para vencer a concorrência. Este contexto de alta competição contribuiu para a dispersão internacional dos calçados italianos, assim como o turismo, que aumentava no país e fazia com que os calçados italianos – sinônimos de bom gosto – fossem “exportados” através dos turistas (DONDA, 2008).

Se verificou o fenômeno do *outsourcing* na região, com pequenas empresas especializadas em algumas fases produtivas, criando um sistema de especialização nas diversas fases do processo e de subcontratação de partes dos calçados, assim como de componentes (D’AMBROSIO, 2004). Deste modo, a difusão da atividade produtiva foi de tipo imitativa, em que as empresas desempenhavam o mesmo tipo de calçado que as demais da localidade. A localização auxiliou a criação de uma rede de empresas de subcontratação das fábricas em termos de acessórios e especialização em algumas fases do processo produtivo. Ao mesmo tempo, o território possuía uma boa disponibilidade de mão de obra especializada, estabelecendo uma estrutura produtiva bastante relevante em todo o território do cluster (PANICCIA, 2000). Estas empresas adquiriram maior autonomia e relevância no cluster, servindo não apenas as empresas locais, mas também outras empresas nacionais e também internacionais (D’AMBROSIO, 2004).

Deste modo, o cluster Fermano-Maceratese seguiu em forte expansão até o início dos anos 1980. A partir de então, apresentou uma inicial estagnação em termos de empresas e empregados, posteriormente, também a tendência de diminuição. Este resultado era compreensível se considerada a expansão das décadas anteriores (D’AMBROSIO, 2004). Mesmo assim, era um distrito muito grande, e nesta época se confirmou como o maior produtor de calçados italiano (PANICCIA, 2000). Entretanto, o aumento das importações de calçados de nível médio-baixo provenientes de países recém industrializados levou os marchigianos a uma reestruturação produtiva (D’AMBROSIO, 2004). Foi necessário investir em marca própria,



inserindo a produção local em outros segmentos mercadológicos onde o preço não fosse um determinante de mercado, mas sim que outras características do produto, como a qualidade, o trabalho, o acabamento e o design fossem consideradas (D'AMBROSIO, 2004).

Além de significativas mudanças no cluster em termos de relacionamento entre empresas, se modificou a diferenciação estratégica das mesmas e o equilíbrio entre localidade e internacionalização (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). Dada a entrada de novos competidores do sudeste asiático nesta época, se passou a valorizar mais aspectos intangíveis do produto, como a marca, para fugir da lógica de competição por preço. Deste modo, se percebeu a adoção de estratégias de *licensing* no cluster marchigiano.

Nesta questão de saber vender seus produtos, se percebeu, segundo Gregori, Cardinali e Temperini (2012), que com a transformação do setor e do mercado mundialmente, era necessário repensar aspectos relacionados à gestão e ao marketing. Isto porque o consumidor evoluiu e também porque importantes marcas de vestuário e artigos de couro entraram neste mercado. Assim, no ramo de artigos fashion e de luxo, a marca é um fator extremamente relevante, representado para as firmas um fator crítico de sucesso, pois marca hoje é mais do que um sinônimo de garantia, mas sim de estilo de vida. Houve, então, uma preocupação maior com a política de branding no setor calçadista. Uma das opções adotadas foi o licenciamento de marcas, ou *licensing* (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012; UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011). O que prevalece no caso Fermano-Maceratese é a colaboração produtiva entre grifes de moda que optam pelo *licensing* de suas próprias marcas para as fabricas locais (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011). E na conjuntura atual, a decisão pelo *licensing* envolve, geralmente, uma resposta a uma situação de crise ou uma oportunidade de incrementar o negócio (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012).

O *licensing* é uma opção de pouco risco e que permite ao licenciado a obtenção de resultados econômicos, assim como oportunidades de desenvolvimento. A firma possui o direito de marca pela produção e venda de produtos. Isso ocorre em uma localidade acordada, assim como os canais de distribuição, por um tempo determinado. Para ter estes direitos, a empresa paga taxas ou *royalties* (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). Assim, na balança entre valor e qualidade, a marca precisa ser consistente para que os consumidores paguem preços elevados pelo *Made in Italy*. Além disso, com consumidores cada vez mais digitais e globalizados, foi acirrada a competição entre marcas, e assim também a importância da gestão da comunicação e distribuição (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012).

As empresas em sua maioria trabalham em duas frentes: como fornecedores das empresas líderes locais ou servindo ao seu mercado com produção autônoma de qualidade. Além disso, o investimento em pesquisa e inovação estilística são realizadas pelas empresas maiores, e as inovações das empresas menores dizem respeito apenas ao caráter estético, conforme as tendências de mercado. Percebe-se que as empresas do cluster souberam se reposicionar nos últimos anos, o que mostra o caráter resiliente da aglomeração ao sair do nível de produção econômica e passando para produção médio-fina, com capacidade de manter suas características tradicionalmente conhecidas, porém com capacidade de inovação técnica e estilística (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011).

Juntamente ao *licensing*, ocorreu o movimento de realocação da produção das empresas marchigianas em países de baixo custo de mão de obra (D'AMBROSIO, 2004). Com isso, a dispersão territorial das fábricas e a divisão flexível do trabalho entre as empresas da cadeia de produtiva, que foram traços marcantes do cluster desde sua criação se modificaram. Na década de 1980 se iniciou o movimento de realocação de algumas fases de produção de baixo valor agregado. E, além disso, se estabeleceram relações mais estreitas entre empresas líderes e seus subcontratados (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013). Então, alguns produtores de calçados de nível médio, para combater a concorrência dos países de custos mais baixos de produção, decidiram subcontratar parte de sua produção ao exterior. Os produtores deixavam fases mais simples da produção em países como Romênia e Tunísia, finalizando o produto na Itália, para poder conservar o *Made in Italy* nos calçados. Começou por parte de outros empreendedores, entretanto, a preocupação em investir na valorização de suas marcas e também em suas redes comerciais. Deste modo, naquele momento, houve um aumento considerável na qualidade dos calçados na região e também do trabalho executado (PANICCIA, 2000).

Ao abordar a realocação, ou *delocalizzazione* para os italianos, é importante, segundo Cutrini, Micucci e Montanaro (2013), distinguir as empresas intermediárias e as finais. As intermediárias atuam internamente na cadeia de valor, são empresas que realizam atividades específicas e não possuem relacionamento com o mercado. Destacam-se como empresas intermediárias as subcontratadas e as terceirizadas. Os subcontratados desenvolvem fases específicas da produção, especializados em semiacabados, como cabedais, saltos, solas, ou questões mais especializadas, como a montagem. Os produtos são realizados com base nas especificações técnicas do comprador. As terceirizadas, contudo, desenvolvem todo o processo produtivo, após receberem do cliente as principais matérias-primas (couros, forros, fundos e

acessórios especiais). Os terceirizados podem trabalhar de dois modos: como empresa executora do projeto ou como especialista, este último com certo grau de autonomia no planejamento do projeto.

As empresas finais podem cobrir a totalidade ou boa parte do processo de produção, assim como apenas focar nas etapas de maior valor agregado. Podem ser integradas verticalmente, realizando as fases do processo produtivo, ou, conforme denominado pelos autores, serem empresas *converter*. A converter, por sua vez, não possui fábrica, visa exclusivamente a concepção e comercialização do produto, operando em descentralização produtiva quase total na produção material, absorvendo apenas atividades críticas como a preparação de amostras ou corte, por exemplo (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013).

Após o entendimento da divisão do trabalho externa às firmas, isto é, que se desenvolveu na cadeia produtiva da região, é mais fácil compreender o fenômeno da realocação. Pois aquilo que inicialmente era realizado externamente à empresa, porém no âmbito do cluster, modificou-se geograficamente para outros países, mais baratos em mão de obra. A primeira experiência de realocação produtiva internacional diz respeito a bainha. Inicialmente, se direcionou para a Europa Oriental em países como Bulgária, Romênia e Albânia, após, para países como China e Índia. A transferência de etapas de baixo valor agregado ao exterior causou uma inteira reorganização da cadeia produtiva. Com o tempo, mais fases menos críticas foram enviadas ao exterior, a montagem, porém, permaneceu, no cluster (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013).

Este movimento de realocação dos anos 1980 continuou nos anos 1990 e 2000. Assim, as empresas se reposicionaram também em faixas mercadológicas mais altas, pois a concorrência de produtos de baixo custo com os países emergentes se tornou insustentável (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012; CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013). Apesar disso, de acordo com Cutrini, Micucci e Montanaro (2013), a produção de calçados de alta qualidade mudou o foco do relacionamento entre as empresas locais em termos de qualidade, confiabilidade e colaboração. Para muitas empresas, a realocação permitiu focar os recursos humanos e financeiros em atividades intensivas em conhecimento, como design, marketing e estratégia, atividades que se mantiveram dentro do cluster. As empresas intermediárias, porém, foram as que mais sentiram esta mudança. A realocação, contudo, pode não ser necessariamente uma vantagem competitiva permanente para as empresas. Isto porque o movimento das empresas italianas ao exterior culminou, em alguns casos, no desenvolvimento de polos especializados nos países de destino à realocação (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012), como é o caso da Romênia.

Entende-se então, que a realocação foi uma resposta ao aumento dos custos de produção na Itália. No início dos anos noventa a desvalorização da Lira auxiliou a região no aumento produtivo, pois incentivou positivamente as exportações, entretanto, por um curto período de tempo. Com a fixação da paridade entre as moedas europeias e depois com o nascimento do Euro, a competitividade das empresas italianas foi prejudicada, afinal o valor da Lira, que era mais baixo, facilitava a exportação do país, assim como tornava competitivo o custo de produção (PANICCIA, 2000).

Na década de 1980, com a concorrência gerada pela entrada dos países emergentes, houve redução de postos de trabalho e também da fatia de mercado italiana. Porém foi na década de 1990 que houveram mudanças estruturais profundas pois também o fenômeno da globalização, bem como a ascensão da economia do conhecimento e o surgimento de novas tecnologias obrigaram os clusters a mudarem (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015). Na segunda metade dos anos 1990, com a introdução do euro no país e o surgimento de outros *players* produtores, o calçado italiano começou passar por alguns obstáculos (DONDA, 2008). Para se ter uma ideia, se em 1981 os empregos no setor eram 140 mil, em 1991 diminuíram para menos de 112 mil. Em 2010 haviam 80 mil postos de trabalho no setor calçadista (CUTRINI; MICUCCI; MONTANARO, 2013). Houve também o fechamento de diversas empresas e a terceirização de outras para grifes nacionais e locais, como Prada, Gucci e E.M.A., de Diego Della Valle (PANICCIA, 2000). Apesar do trabalho de terceirizado ter sido uma opção encontrada, este pode ser prejudicial aos empreendedores. Isto porque as grandes grifes possuem poder contratual e também impõe preços standardizados de trabalho. Assim, o fim dos anos noventa foi um período de reestruturação e reorganização do setor, de modo a trabalhar os pontos fracos. Naquele momento se passou a enfrentar a competição com países que possuíam mão de obra inferior, mas muito mais barata que a italiana, com Bulgária e Romênia (PANICCIA, 2000). Ainda assim, a indústria de calçados cresceu de fortemente entre os anos 1970 e 2000, constituindo um dos setores com maior contribuição na balança comercial italiana e na geração de mão de obra (D'AMBROSIO, 2004).

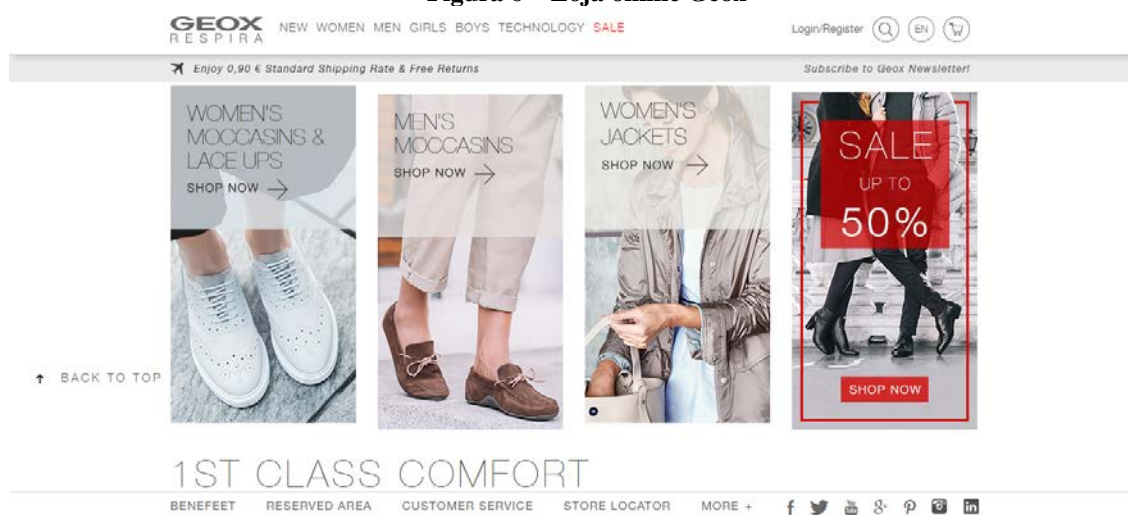
As exportações ao fim dos anos 1990 sofreram uma redução relevante (PANICCIA, 2000). Com a globalização, novos desafios foram enfrentados pelas empresas, e também a demanda se tornou mais mutante. Se aprendeu que produzir não era o suficiente, mas sim inovar para competir no mercado global. Percebeu-se que os produtos poderiam ser colocados em mercados de melhor qualidade, onde o preço não é o único fator de competição. Com isso, os empreendedores calçadistas começaram a investir em pesquisa, desenvolvimento tecnológico,

design e marketing. Os empreendedores marchigianos decidiram, então, melhorar a qualidade de seus produtos através do cuidado com a qualidade dos materiais, manufatura e finalização e também no investimento em marca, design, imagem e conteúdo (MARCHE SHOES GROUP, 2016). Isto levou diversas empresas da região a se especializarem na produção do *Made in Italy*, utilizando-o como garantia de qualidade e também como um cartão de visitas. Outras investiram em suas próprias marcas juntamente com qualidade e inovação.

As empresas marchigianas souberam aproveitar as oportunidades do dinamismo mercadológico desta década, principalmente as internacionais, como por exemplo a abertura dos mercados do Leste Europeu (D'AMBROSIO, 2004). Também os empreendedores foram se dando conta das potencialidades da internet, que poderia ir além do compartilhamento de imagens e textos com os clientes. Assim, de uma função institucional, os alguns websites foram evoluindo para a função de marketing e depois também para um canal de vendas (PANICCIA, 2000).

As empresas consideradas inovadoras neste quesito eram aquelas que investiam em seus Websites como ferramentas de marketing, com maior conteúdo e catálogos multimídia e interativos, e mais do que isto, com apelo gráfico. Com isso, investiam em estratégias de comunicação para investir na imagem da marca. Um dos exemplos da época é a marca Geox, é um case de sucesso do país (PANICCIA, 2000).

**Figura 6 – Loja online Geox**



Fonte: Geox (2017)

Entretanto, muitos eram os sites do tipo vitrine de produtos, mas poucos eram aqueles que investiam em sites de venda, isto é, em e-commerce. Naquela época, os canais de venda eram os pontos tradicionais, através de grandes lojas e centros comerciais especializados em produtos italianos. Através do *e-commerce*, começou a se perceber que as empresas poderiam

eliminar os intermediários e encontrar outros canais de acesso ao mercado; trabalhar preço e custos; trabalhar a personalização dos produtos; e trabalhar suas marcas. O caso mais emblemático da época mundialmente foi a Nike (PANICCIA, 2000). Contudo, isto ainda é uma dificuldade, pois no caso do cluster de Fermo e Macerata, conforme a Confindustria, apenas 4% das empresas da região investem neste aspecto.

Através da desintermediação, uma nova forma de cadeia de valor estava se criando, modificando o sistema de comercialização tradicional, tanto na relação do produtor e seu comprador, como na relação entre produtor e consumidor final (PANICCIA, 2000). As empresas precisaram desenvolver algumas competências também, como o desenvolvimento de confiança do consumidor neste tipo de canal de compra; canais de atendimento ao consumidor; e incluir o e-commerce na estratégia de distribuição. Nesta época se percebia que, apesar de possíveis barreiras dos consumidores por medo de comprar pela internet, o fato de ser um distrito que vende para o exterior auxiliaria o alcance ao cliente final, com redução de custos (PANICCIA, 2000).

Segundo Gregori, Cardinali e Temperini (2012), o início dos anos 2000 mostrou que algumas empresas de calçados perderam autonomia em detrimento de sua participação na cadeia global de moda. Isto porque as empresas eram esmagadas pelos compradores dos grandes *fashion groups*, que possuíam marca forte e o controle de sua rede e atividades-chave, como branding, marketing e venda, sobre os espaços em pontos de venda e pelas empresas produtoras. A isto pode ser feito um gancho com a situação brasileira, na qual os produtores se acomodaram como terceirizados dos americanos. Esta posição assumida por fábricas italianas, que não investem em marca própria, pode ser prejudicial no futuro.

Além disso, em meados dos anos 2000 a realidade começou a ficar mais complicada. Em 2007 houve uma grande mudança na demanda interna por calçados italianos, que reduziu drasticamente. Conforme Gregori, Cardinali e Temperini (2012), isto se deve a oferta limitada em termos de pares e também pelo aumento do preço médio. Além disso, os autores afirmam o que determinou a menor propensão de aquisição de calçados no país se deve a dois fatores: um novo estilo de vida da população, que tem trocado um pouco o consumo de luxo por alguns serviços e a transformação demográfica, com a diminuição da população jovem que é mais inclinada ao consumo que os mais velhos. Além disso, a alta taxa de desemprego dos jovens também os deixou com menor poder aquisitivo. Somado a isso, a crise de 2008 golpeou o setor

(SHOE REPORT, 2015). Mais recentemente, tem havido recuperação, contudo, o sentimento de austeridade por parte dos empreendedores do setor ainda permanece.

O setor passou por uma grande redução de empresas e empregados no período de 2000 a 2005, principalmente pela reconfiguração produtiva. Contudo, soube se manter no mercado mundial devido a sua reputação, com produtos de elevada qualidade e preço (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). Entretanto, a crise de 2008, sentida com maior força em 2009 no país foi um golpe duro ao setor. Neste momento, a performance do setor italiano foi estática, e também da região marchigiana. O setor calçadista italiano, sentiu os efeitos da crise e os anos seguintes trouxeram novas preocupações sobre a evolução da indústria italiana. Segundo Donda (2008), os problemas enfrentados pelas empresas naquele momento, além de conjunturais, seriam também estruturais. Os principais motivos para a crise sentida pelo setor italiano foram: a concorrência da China e outros países com baixo custo de mão de obra, como Índia e Vietnã e também uma estrutura de produção de altíssimo volume; e a globalização dos gostos e das tendências, que se tornaram muito parecidas no mercado global, com vitrines bastante homogêneas. Deste modo, a globalização desfavoreceu a produção italiana, que era cara, principalmente na faixa mais econômica, em detrimento dos menores preços de outros países; também a introdução do euro e a contração do poder aquisitivo do consumidor europeu levaram a uma menor propensão de gastos com o setor de vestuário e calçados; o aumento do valor do euro em relação ao dólar, que fez com que países relevantes, como os Estados Unidos, renunciassem a boa parte da produção italiana; a importância que os países em desenvolvimento deram os setores manufatureiros, incentivando as exportações e, por outro lado, na Europa onde as barreiras a países como China e Vietnã apresentavam forte oposição dos importadores, penalizando os produtores europeus de calçado (DONDA, 2008).

Esta situação levou a uma drástica ruptura da produção, inicialmente na faixa baixa e depois na faixa média, que resultou em dois fenômenos: o primeiro uma fuga para um *upgrading* de produção, isto é, a produção de alto nível, por diversos produtores e o segundo, reforço de marca própria, através de ações de marketing. A faixa alta, entretanto, se manteve de certa forma imune (DONDA, 2008). O setor calçadista em geral não é muito intensivo em marketing, devido a uma tradicional desconfiança cultural do produtor italiano, que é orientado ao produto e ao mesmo tempo possui a tradição do “*saper fare*”. Entretanto, falta a orientação ao mercado, negligenciando, assim, o “*saper vendere*” (DONDA, 2008).

Um estudo da OECD de 2010 identificou três principais aspectos no cluster:

- i) O modelo do cluster apresentou fraquezas nas últimas décadas diante da globalização e o aumento de competitividade dos mercados emergentes;
- ii) A atual crise financeira possui um forte impacto na região;
- iii) A troca de gerações no controle das empresas pode ser o grande fator de mudança do cluster.

Em relação ao primeiro aspecto, a globalização e o aumento de competitividade dos mercados emergentes deixou o modelo do cluster restrito em escala, pois se tratam de pequenas empresas em sua maioria. Atrelado a isto está a falta de cooperação e trabalho em rede, que poderia auxiliar as empresas no cenário competitivo atual. Além disso, a presença de poucas startups e novas empresas na região demonstra que não está havendo renovação em termos de conhecimento e mentalidade, o que impacta na inovação da localidade, que tenda a ser menor. Por fim, a baixa capitalização das empresas, que enfatizam o crédito ao invés de outras formas de investimento inibe as possibilidades das empresas (OECD, 2010). Neste sentido, a inovação é o resultado de um processo *learning by doing* e *learning by interacting* do que de caráter disruptivo (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015). Quanto ao segundo ponto elencado no estudo, Apesar das medidas anti-crise tomadas nos níveis nacional, regional e do cluster, é necessário se reinventar para vencer a situação atual, pois a atual crise financeira impactou fortemente a região. Por fim, o terceiro ponto diz respeito aos empreendedores, que estão em fase de se aposentar (OECD, 2010). Considerando o elevado número de empresas familiares, a forma como a transmissão de comando ocorrerá pode ser o grande fator de mudança do cluster, tanto para melhor como para pior, dependerá de como ocorrerão as sucessões (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015). Neste aspecto, se percebe um grande ponto de interrogação sobre o futuro do cluster.

Apesar de muitas empresas terem se especializado como subcontratados ou terceirizados, há muitas empresas que produzem com marca própria. Isto acontece principalmente para a venda no mercado interno. Além disso, existem empresas que não possuem marca própria, mas que produzem o calçado para marcas célebres. Principalmente após as marcas de moda começarem a expandir seu escopo de produtos para os calçados, este fenômeno se tornou mais comum, pois necessitavam terceirizar a produção para dar conta da demanda (D'AMBROSIO, 2004). Este fenômeno das grandes grifes criou o licenciamento entre proprietários das marcas de moda e as fábricas de calçados (D'AMBROSIO, 2004; GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012; UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011). A prática da



utilização de marcas de clientes é bastante difusa entre as empresas que trabalham principalmente com o mercado externo (D'AMBROSIO, 2004).

Percebe-se a necessidade de desenvolvimento de novas abordagens mercadológicas por parte das empresas, voltadas ao marketing, principalmente para as firmas menores. Pois, a realidade ainda é um pouco em retardo em termos de adoção de estratégias eficazes de marketing e de desenvolvimento de novas oportunidades de negócio. A isto se considera também a questão das tecnologias de comunicação atuais (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012).

Segundo Gregori, Cardinali e Temperini (2012), apesar de a pequena dimensão das empresas ser um fator que traz maior flexibilidade e rapidez, isto pode ser prejudicial para a competitividade no exterior. Assim, seria interessante que as pequenas empresas se agregassem mais para serem competitivas, no sentido de uma rede, possibilitando que houvesse inter-relação nas diversas fases produtivas (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012), pois o nível de cooperação é baixo.

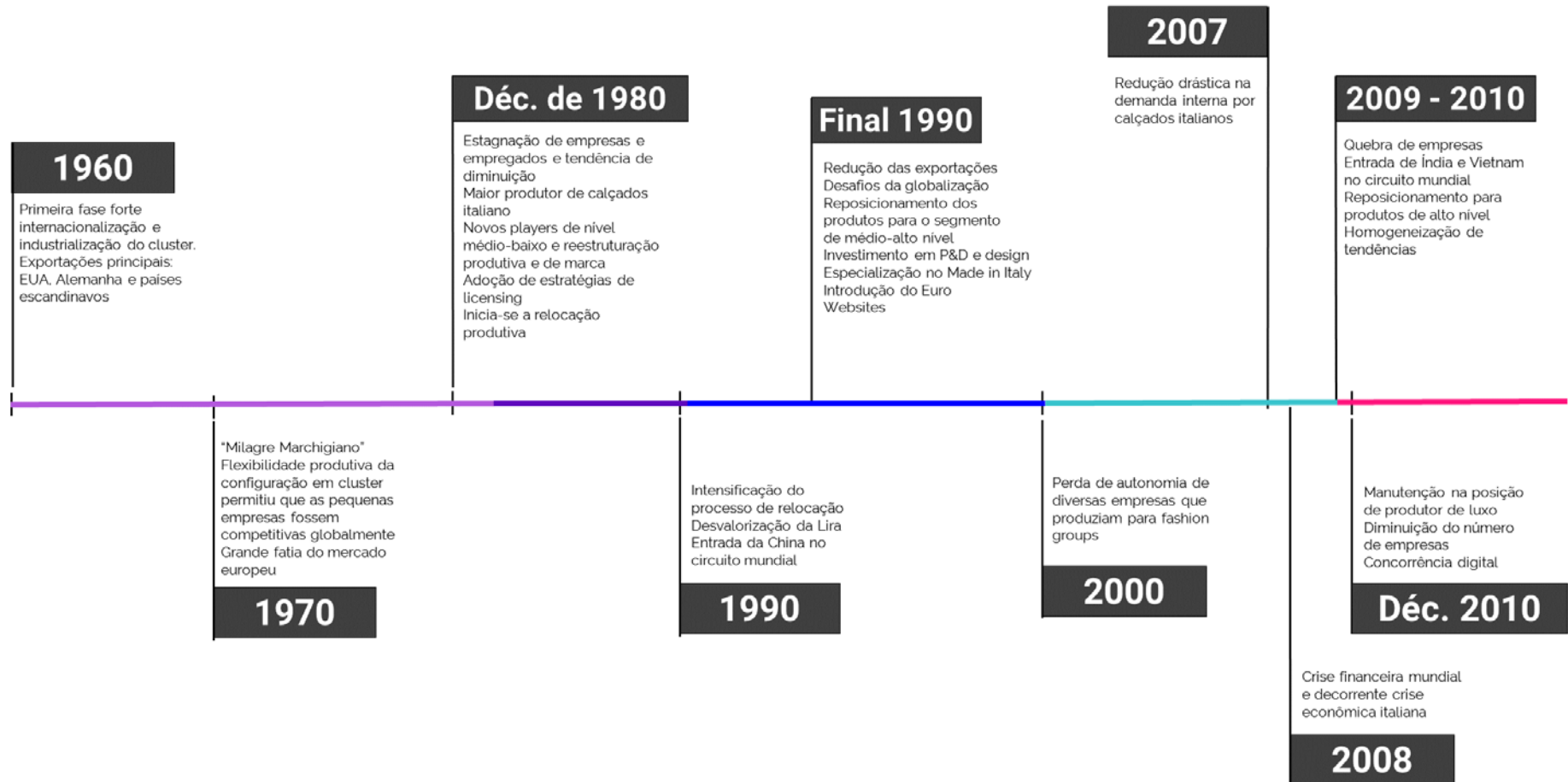
Em relação a isto, pode-se somar a preocupação com a cultura empreendedora local. Dado que uma característica que ainda prevalece neste cluster é a quantidade de micro e pequenas empresas, que são maioria (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012), os negócios são em geral estruturas familiares, ainda de estilo patriarcal, com a presença do empreendedor fundador na gestão. Coexistem na empresa o pai, com inquestionável competência técnica e a nova geração, os filhos, principalmente com competências comerciais (PANICCIA, 2000). Assim, a gestão ainda é predominantemente familiar, sendo que ainda hoje, em muitos casos, o papel do fundador é essencial (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). Um desafio evidente é a sucessão familiar, ou a troca de gestão para terceiros, que está sendo enfrentada atualmente pelas empresas. Além do mais, as transformações na forma de fazer negócios, de acessar parceiros comerciais e clientes se modificou com muita rapidez nos últimos anos, e a adequação das empresas a isto, depende de uma gestão voltada para a inovação e também ao marketing, e não somente ao produto (GREGORI; CARDINALI; TEMPERINI, 2012). Preocupa a mudança de gerações ainda não aconteceu em boa parte das firmas. Ao mesmo tempo, é inquietante o fato de que a mentalidade dos fundadores pode não compreender aquilo que o mercado requer atualmente.

Neste sentido, o processo de globalização pede que as empresas absorvam competências para lidar com este novo ambiente de concorrência e negócios. Apesar de ser por enquanto em menor número, já existem empreendedores (de segunda geração em sua maioria), que investem

em novas relações internacionais, criação de novas empresas no exterior e joint ventures tanto comerciais como produtivas. O que se percebe é que neste momento, o cluster passa por um novo processo de transformação.

Com base no que foi exposto, a Figura 7 apresenta uma timeline dos principais aspectos envolvidos na trajetória de internacionalização abordada nesta seção.

**Figura 7 - Timeline de internacionalização Fermo e Macerata**



Fonte: elaborado pela autora

## 6.4. RECURSOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Abaixo serão descritas as categorias de recursos financeiros, físicos/operacionais, humanos, tecnológicos, mercadológicos, gestão interna e relações externas e como se caracterizam no cluster.

### 6.4.1. Recursos Financeiros

Em relação ao endividamento das empresas da região, segundo o estudo da Unicredit e Distretti Italiani, (2011), em sua maioria, estão equilibradas e sólidas em nível de capital próprio e de endividamento. A isto pode ser associado o fato de que se tratam, em sua maioria, empresas de gestão familiar. Por isso, compreende-se a gestão conservadora no quesito financeiro.

Quanto ao acesso a recursos financeiros no cluster, conforme os entrevistados, há escassez de recursos financeiros governamentais ou linhas de crédito disponíveis no atual momento, a maioria dos empreendedores se financia em bancos e associações de seguridade. Apesar disso, existem exceções, como casos em que atuam fundos de investimento. Um dos entrevistados afirma possuir venture capital no exterior (EI\_A).

Existem, esporadicamente, recursos de linhas de crédito promovidos pela região e auxílios financeiros para ações no exterior (EI\_F). Também há auxílios para feiras e modos de captação de recursos via consórcios e projetos e linhas de crédito via União Europeia e a Regione Marche (EI\_D; EI\_E), assim como auxílios financeiros, para o exterior através das instituições (EI\_B; EI\_F). Na opinião do entrevistado na Empresa A, contudo, no momento não há auxílios governamentais e nem um modo de acesso a recursos financeiros pelo cluster, mas existem projetos de apoio para a inovação. Porém, as poucas opções existentes via submissão de projeto criam desgaste nas empresas, que necessitam de uma pessoa focada apenas nesta atividade, sendo que é um investimento de risco, pois existe a possibilidade de o projeto não ser contemplado com recursos. Além disso, em muitos casos, pelos montantes recebidos, não vale a pena o esforço. A entrevistada da Empresa C, por sua vez, identifica apenas projetos, que requerem submissão e são vistos como uma “*perda de tempo*” (EI\_C). Segundo a entrevistada na empresa G, há algumas opções de linhas de crédito para o setor, mas nada relevante. O entrevistado na empresa B, entretanto, relata que as instituições e consórcios auxiliam na busca de recursos para as empresas. Apesar disso, a maioria das empresas afirma não acessar recursos financeiros através do cluster. O fato de o auxílio financeiro ser menor no momento atual pode estar relacionado com a escassez de recursos em nível nacional na Itália. Por outro lado, existe a prospecção

de recursos via projetos. Uma possibilidade de auxílio por parte das instituições do cluster poderia ser na elaboração de projetos.

Deste modo, as iniciativas envolvendo recursos são descritas, na maioria das vezes, como realizadas por conta própria, havendo pouco envolvimento do cluster. Assim, percebeu-se que a maioria das empresas utiliza bancos como principal fonte de captação de recursos. Por outro lado, não se percebeu na ida a campo abertura por parte das empresas que permitisse aproximação com outros tipos de investidores, como fundos de investimento, investidores anjo, venture capital, ou qualquer outro tipo de investimento desta natureza. O discurso envolve principalmente incentivos financeiros, que a região e o país nem sempre dispõem para ajudar, principalmente porque o país está escasso em recursos financeiros. É importante lembrar que, na crise de 2008, a Itália era um dos PIIGS (Portugal, Itália, Irlanda, Grécia) e ainda hoje o país não se recuperou totalmente. Por outro lado, diferentemente das oportunidades no Brasil, as empresas podem buscar o acesso a recursos financeiros de seu bloco econômico, através de projetos em nível de União Europeia. Esta última modalidade de projetos foi pouco comentada pelos entrevistados.

#### **6.4.2. Recursos Físicos/Operacionais**

Em relação à logística, as opções locais são satisfatórias pois a região possui uma cadeia produtiva bastante ampla, com empresas especializadas em fornecimento e transporte de calçados e componentes de calçados. Neste cluster há uma concentração de empresas desta natureza que servem as empresas da região com serviços de transporte. Assim, afirma-se que a proximidade com as fábricas de calçados auxilia as empresas, principalmente de componentes, a serem mais assertivos em relação aos produtos que vão ofertar e, auxilia inclusive, na inovação (EI\_A). Assim, destaca-se a importância da cadeia produtiva (EI\_A; EI\_C; EI\_F).

Os entrevistados destacam os custos altos de produção na Itália, certamente o transporte a preços estandardizados contribui negativamente para os custos. Porém, o cluster pode ir além. Segundo o estudo de Unicredit e Distretti Italiani (2011), a colaboração logística em nível de cluster, através de um interporto que pudesse ser um centro único de classificação das mercadorias na zona traria ganhos competitivos para as empresas. Isso poderia baixar os custos, pois uma rede de fornecimento local implicaria em racionalização dos custos e diminuição do tempo de respostas ao mercado. Esta já é uma realidade em outros clusters italianos, segundo o estudo. Também o entrevistado da Instituição B defendeu o potencial desta possibilidade. Contudo, para que isso possa se tornar uma realidade na região, seria preciso um trabalho conjunto das empresas, que se abrissem

para a cooperação. Este investimento poderia tornar a distribuição de mercadorias ao exterior mais eficiente e mais barata. Principalmente quando a cota de exportações do cluster é de cerca de 80% de sua produção.

Em relação à localização do cluster, existem algumas limitações relatadas, como a dificuldade de deslocamento para feiras ao exterior, por exemplo. Pois há poucas opções de estradas, dada a geografia do que território não permite mais muitas obras neste sentido. Um fator histórico limitante para o desenvolvimento da região é a infraestrutura de acesso. Isto porque a posição geográfica e os acessos são insuficientes aos principais centros comerciais nacionais, colocando as empresas locais em uma questão complicada em relação à logística, tanto em relação às provisões, como de distribuição e, ao mesmo tempo, no relacionamento com os clientes. Isto impacta nos custos de comercialização e limitam a capacidade competitiva (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011). Apesar deste aspecto destacado pela pesquisa, é demonstrada satisfação em relação a infraestrutura da região (EI\_E), especialmente porque possui, em decorrência da especialidade local, diversas transportadoras, qualificadas para a atividade de transporte de calçados e componentes (EI\_D; EI\_F).

Em relação à distribuição e infraestrutura de logística, fazer negócios da região se complica um pouco em detrimento da localização do aeroporto. Além disso, se reclama da ineficiência do mesmo. A região de Fermo e Macerata fica ao sul de Marche, e o aeroporto mais próximo é em Ancona, ao norte de Marche. O que mais preocupa é que o aeroporto está defasado, com poucas opções de voos (EI\_C; EI\_D; EI\_F). Além disso, as opções de transporte na região não são muitas, o que dificulta o transporte de pessoas externas à localidade, como visitantes, por exemplo. Assim, para viajar longas distâncias ou para outros países da Europa, é necessário ir a Bologna, que dista cerca de 3h do cluster ou Roma (EI\_C). Segundo a empresa F, o aeroporto de Ancona é o “*mais desorganizado do país*”. Neste sentido, o ideal seria um centro de distribuição conjunto no território, porém, dado que a região não é propensa, pelo menos atualmente, à cooperação, dificilmente isso se configurará no médio prazo.

É bem verdade que os recursos da região também são fontes de vantagem competitiva (FAHY, 2002), com isso, se perde tempo para acessar a região e o mesmo não acontece em outras localidades. No Veneto, por exemplo, há um aeroporto em Veneza, próximo ao cluster. Com isso, o envio de cargas por avião ou marinho no cluster de Fermo e Macerata requer que as mercadorias sejam enviadas para Ancona, no norte da região. Apesar do percalço com o aeroporto, e a dificuldade de deslocamento dos empreendedores para feiras internacionais (EI\_C), existe a abundância de empresas especializadas em distribuição e logística do setor, um ponto positivo acenado por empresas.

Apesar de estar na região central italiana, é complicado o acesso ao cluster tanto por trem, como aéreo e de navio.

### 6.4.3. Recursos Tecnológicos

Em relação à interação com universidades e escolas de formação, apesar de haver empresas que interagem com as instituições, principalmente no aspecto de P&D como, por exemplo, as escolas de engenharia e química, as trocas ainda são poucas. Houveram tentativas e experiências no cluster, porém os resultados foram decepcionantes em comparação com as expectativas iniciais. Alguns exemplos são um projeto entre a *Fondazione Elios* e a universidade local para criar um centro de pesquisa e desenvolvimento comum; a criação de um laboratório de modelagem com o auxílio de financiamentos regionais; e um projeto com a *Polimoda de Firenze* (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011).

Cabe destacar que no momento não existe um centro de P&D e nem um laboratório que seja referência para as empresas no cluster. O centro voltado para P&D e certificações local e que também realizava um trabalho de capacitação na localidade, faliu. O centro se chamava Sociedade para Calçados Marchigiana (SCAM), um centro de serviços tecnológicos para certificação e qualidade de calçados e artigos de couro para as empresas do cluster (OSERVATORIO DISTRETTI, 2011). A sociedade foi constituída em 1989 em uma época em que se debatia o atraso tecnológico da Europa em relação a países como Estados Unidos e Japão. Por iniciativa de algumas organizações relacionadas ao distrito e também da região, se buscou desenvolver um local em que as ideias e necessidades do distrito pudessem ser transformadas em ações para trazer vantagem competitiva ao cluster. Assim, o SCAM se dividia em três áreas: comercial, tecnológico e formação profissional (D'AMBROSIO, 2004). Em que pese sua relevância, a instituição encerrou suas atividades. Existe um novo laboratório local, mas ainda é recente e não foi citado por nenhuma empresa.

Talvez o setor calçadista não interaja com o meio acadêmico tanto quanto poderia, afinal, boa parte dos entrevistados afirmaram não possuir vínculo com as universidades. Contudo, P&D e inovação são questões necessárias na cadeia produtiva calçadista. Empresas especializadas em componentes específicos do calçado, como a parte do solado, necessitam de tecnologias mais complexas para utilizar e desenvolver novas soluções, através de materiais como borracha sintética, grânulos de PVC e aditivos químicos. Com isso, necessitam de fortes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, diferentemente daquelas que trabalham com acessórios, por exemplo (D'AMBROSIO, 2004). Segundo o entrevistado na Empresa A, existe colaboração com as

universidades em nível de materiais e também centros de design, úteis para materiais e calçados (EI\_A). Neste aspecto, se identificou nas entrevistas que enquanto as empresas de solas investem mais em P&D, as de acessórios investem em design.

Existem escolas profissionalizantes na região, que são essenciais para o desenvolvimento tecnológico e de design (EI\_B) e existem iniciativas integrar jovens estudantes e empresas (EI\_D; EI\_E). O Liceo Artístico, por exemplo, realiza um projeto que leva os alunos a estagiarem em empresas. Também existem iniciativas de capacitação envolvendo as fábricas de calçados (EI\_D). Na Empresa F, que é uma fábrica de calçados, afirma-se que existem sinergias entre os mundos acadêmico-profissional, principalmente na questão de estilo e design. Apesar de haver quem afirma existir colaboração, há quem afirme que não existe muita proximidade com as universidades e que, além disso, academia e empresas estão muito distantes (EI\_E).

Não existem standards de qualidade no cluster e nem uma regulação sobre isso. O que existe são padrões internacionais de qualidade (EI\_B). Esta questão também foi notada no cluster brasileiro investigado. O que é diferenciado nesta região é que, apesar de não haver uma regulamentação sobre padrões de qualidade, o nível do produto realizado e também as características do calçado artesanal italiano resultam em calçados de alto padrão. Sendo assim, o ponto forte deste cluster é o caráter artesanal dos calçados e a qualidade do artesão.

*“Há as reuniões muito importantes em nível tecnológico e também estilístico, como projeção para o futuro do mercado, para as vendas. Mas depois destas conferências que são realizadas, cada um de nós, cada um daqueles que participam destas reuniões, cada um faz uso e costume próprio, segundo sua sensibilidade, modo de trabalhar, de pensar, de desenvolver para mais ou para menos. Então fica sempre individualista no final. Mas em um contexto, em uma iniciativa importante que tem, as reuniões onde as personalidades preparadas explicam as várias tipologias e situações que poderão também se criar no futuro” (EI\_B).*

Por fim, estar no âmbito do cluster também auxilia na inovação das empresas em decorrência do ambiente que se respira (EI\_B; EI\_C), principalmente pela proximidade com os concorrentes, o que faz com que as informações circulem muito rapidamente (EI\_C).

#### **6.4.4. Recursos Humanos**

Em relação à mão de obra, é possível dizer que é seu principal ponto de força e também de desvantagem pois começou a se agravar na região e no país, após a virada do milênio, o acesso a mão de obra especializada. Assim, a mão de obra local especializada é o grande diferencial do cluster (EI\_A; EI\_B; EI\_C; EI\_F), porém, apesar de ser um ponto forte, o seu alto custo é um ponto fraco (EI\_A; EI\_D), ainda mais que há zona concorrenciais em países de baixo custo, como Albânia, Sérvia, Bósnia, Romênia (EI\_A). Além disso, há, para componentes, uma questão de escassez de mão de



obra qualificada (EI\_C; EI\_G). Na visão da entrevistada na Empresa C, o cluster poderia fazer mais neste sentido. Existem iniciativas, porém mais voltadas para as fábricas calçadistas.

Por seu caráter manual, o trabalhador necessita alguns conhecimentos específicos para operar as máquinas envolvidas no processo e realizar os acabamentos no caso dos calçados, e outros conhecimentos específicos na indústria de componentes, que trabalham com materiais e compostos mais complexos. Percebeu-se nos últimos anos que o interesse pelo trabalho no calçado diminuiu entre os jovens e, ao mesmo tempo, a força de trabalho da indústria está envelhecendo. Assim, há a possibilidade de não haver uma troca de gerações entre os operários antigos, detentores de conhecimentos e habilidades únicas, para os novos, correndo o risco de recursos produtivos valiosos se perderem (D'AMBROSIO, 2004).

Esta problemática ressalta a importância de centros de formação de mão de obra na região e também de projetos para tornar interessante aos jovens o trabalho. Ainda mais em um período como o atual, no qual a Itália sofre com altas taxas de desemprego afetando principalmente os jovens. Assim, segundo Mucelli, Micozzi, Rubens e Jackson (2015) constataram, uma fragilidade da região é a mão de obra que não desperta o interesse dos jovens, sobretudo aqueles com alto nível de educação formal (MUCELLI; MICOZZI; RUBENS; JACKSON, 2015). Obviamente isto está relacionado com o alto nível cultural do país. No caso brasileiro, a tradição do artesão que faz um calçado que é quase uma obra de arte não existe, por isso se discute a possibilidade de um salto de qualidade para uma manufatura 4.0. Apesar disso, talvez as empresas pudessem verificar como trazer o interesse dos jovens para uma questão tão arraigada na cultura do país e ao mesmo tempo modernizar partes da produção. Além disso, o investimento em pessoas para a parte administrativa, comercial e de inteligência é necessário, pois os entrevistados afirmam que é difícil encontrar novas pessoas para estas posições que sejam qualificadas.

O cluster está investindo nesta questão através de uma escola para formação de mão de obra, um projeto recente relatado pelo entrevistado da Instituição B, porém é voltado para pessoal que trabalha com a manufatura de calçados. Esta iniciativa foi pouco ressaltada nas entrevistas e, quando citadas, a maioria dos entrevistados sequer sabia o nome da escola. Segundo os entrevistados, as iniciativas ainda são incipientes. Isto pode demonstrar que estes recursos não estão sendo utilizados de forma correta pelas empresas, ou que os institutos de educação não estão sendo efetivos. Além disso, apesar de as empresas saberem dos problemas, não unem forças para solucionar esta deficiência. Para componentes, não foram citadas opções, assim percebe-se que as iniciativas são mais

voltadas para mão de obra para as fábricas. Uma possibilidade a se pensar é o investimento em mão de obra de imigrantes, conforme relatado pelo entrevistado da Instituição B.

Assim, existe um problema de escassez de mão de obra qualificada, segundo alguns entrevistados (EI\_C; EI\_G) e esta situação se agrava com o desinteresse dos jovens pelo trabalho na indústria, mesmo em posições comerciais e administrativas. Assim, deveria haver iniciativas do cluster para a capacitação de mão de obra, pois existem ações individuais, de algumas fábricas e escolas, porém nada realmente realizado pelo o cluster e para o cluster (EI\_G).

Outra questão é a troca de gerações na gestão das empresas, enquanto o distrito de Riviera del Brenta já realizou esta etapa, o distrito de Fermano-Maceratese está sofrendo agora com esta situação. Segundo entrevistado da Instituição B, o cluster *“se encontra em um momento de interrogação em relação ao futuro”*.

A baixa cooperação foi ressaltada por todas as empresas (EI\_A; EI\_B; EI\_C; EI\_D; EI\_E; EI\_F; EI\_G). É uma região com uma mentalidade de trabalho individualista dos empreendedores, pouco propensos à colaboração horizontal. A colaboração ocorre com a cadeia produtiva, envolvendo fornecedores e também envolvendo outros atores institucionais. Além disso, mesmo envolvendo o exterior a cooperação é baixa (EI\_E). Um dos motivos pode ser o fato de boa parte da produção das empresas ir para o exterior. A entrevistada da Empresa G afirma que o comportamento individualista é um reflexo das características do povo marchigiano, ou seja, de Marche, que é individualista. A Empresa A afirma que a cooperação ocorre de modo vertical, não há cooperação entre concorrentes. *“A dificuldade de colaborar é entre empresas que produzem solas de mesmo tipo. Entre empresas de mesmo tipo, de mesmo nível na cadeia produtiva. Com outras não...”* (EI\_A)

Por fim, é importante ressaltar que o capital humano, tanto no trabalho manual, como na criação, se destaca em nível mundial por sua capacidade de realizar calçados com estilo e qualidade. Porém, se enfrenta a problemática de altos custos de mão de obra e a perda de interesse pelo setor, principalmente no que diz respeito ao trabalho manual. Porém, se não houver renovação de mão de obra, o principal pilar italiano, o *Made in Italy*, pode não se sustentar. Além disso, é necessária uma mudança por parte das empresas, de uma cultura fechada e pouco disposta a colaboração, para uma perspectiva mais aberta.

#### **6.4.5. Recursos Mercadológicos**

O maior benefício do cluster é a imagem da região, pois é famosa pela produção de calçados (EI\_A; EI\_B; EI\_C; EI\_G). Além da imagem local, agrega valor marcas conhecidas no exterior

estarem presentes no cluster (EI\_G). Porém, a lógica aos poucos está se invertendo para preços e velocidade, o que levou muitas empresas a produzirem no exterior (EI\_C). Para a Empresa B, além da imagem da região, o cluster é o principal produtor de calçados de qualidade: *“Digamos que o centro do mundo no que diz respeito a calçados de qualidade é principalmente a região de Marche”* (EI\_B). Para a entrevistada da Empresa G, ser italiano abre muitas portas no exterior, pois o país é referência quando o discurso é design. *“Ser italiano ajuda, porque ainda temos uma grande reputação com relação, ao menos, ao nível de estilo”* (EI\_G). Além disso, dentre os entrevistados há quem utilize a etiqueta 100% *Made in Italy*, o que significa que todo o processo produtivo é realizado na Itália (EI\_D).

A mão de obra local especializada na produção artesanal é o grande diferencial do cluster (EI\_A; EI\_B; EI\_C; EI\_F), mas que aos poucos está se perdendo, pois, os italianos estão se envolvendo em indústrias de outros países, porém, dando suas interpretações aos calçados, tornando-os similares aos italianos, o que enfraquece o discurso *Made in Italy*.

*“Estamos em um cluster calçadista que possui mais de 80 anos de história e, contudo, resulta em uma mão de obra mais especializada e que te dá um pouco de vantagem em relação às outras zonas. Mas, ultimamente, os outros lugares, como a China ou Índia, têm dado passos gigantes. Primeiro se falava da qualidade chinesa que não era a mesma que a italiana, mas hoje a diferença diminuiu. Primeiro porque eles são bons e sempre mais técnicos italianos e europeus vão junto. E aquilo que era vantagem competitiva 10 ou 15 anos atrás, hoje se reduziu. [...] o problema é que muitos dos modelistas que trabalham para empresas italianas contribuem agora com empresas no exterior. E aquele discurso de estilo italiano um pouco se perde. Agora empresas antes tipicamente chinesas contatam estilistas italianos e fazem projetos exclusivos para eles e são similares daqueles que temos aqui”* (EI\_A).

Nesta mesma linha, o entrevistado da Empresa F afirma que o *Made in Italy* é certamente um elemento importante na competitividade internacional, mas precisa ser melhor tutelado, com a rastreabilidade do produto, destacando a importância da etiqueta e seu valor agregado. Assim, na percepção da entrevistada na Empresa G, o cluster deveria investir mais em publicidade e as empresas, em suas marcas, pois realidades como Tod's e Nero Giardini, marcas de calçados célebres e conhecidas mundialmente, são poucas na região (EI\_G).

Além da reputação, o cluster se destaca pela qualidade do artesão dos produtos feitos à mão (EI\_B; EI\_C; EI\_D; EI\_F), ou seja, o *Made in Italy*. Porém, isto está se perdendo pela competição de preços (EI\_C). Porém, percebe-se que, conforme destacado na entrevista realizada na empresa C, que de fato o artesão é um elemento principal da localidade, um fator agregador de valor para a produção local. *“O elemento fundamental desta zona é o artesão, a figura do artesão, entende? A história, a experiência que possuímos aqui, neste setor”* (EI\_C).

Apesar das diversas percepções positivas, afirma-se que não se percebe nenhum benefício pela região em específico, pois não se destaca em relação a outras regiões produtoras na Itália e não há vantagens específicas por estar no cluster que as outras regiões italianas não possuam (EI\_E).

Muitas empresas se utilizam do *Made in Italy* como um modo de agregar valor aos produtos no mercado externo, porém cada vez mais sentem dificuldades no mercado internacional em decorrência da competição por preços. Por outro lado sabe-se que os calçados de luxo italianos ainda não sofrem com estes problemas, devido ao segmento. Há muitas empresas no âmbito do cluster que são internacionalizadas e que realizam *licensing* de *private labels*. Contudo, existe uma relação de dependência com estas marcas por parte das empresas, correndo sério risco de mercado caso percam o licenciamento. Visto que a região é referência mundial de calçados de alto nível e isto escancara portas no mercado internacional, esta é mais uma razão para as empresas trabalharem *branding*. Isto não quer dizer que as empresas não devam seguir com suas estratégias de *licensing* ou *private label*, mas que podem atuar via ambas estratégias. Mesmo para as pequenas empresas, a internacionalização está mais facilitada, pois podem atuar via marca própria no exterior através de plataforma *e-commerce*, por exemplo.

Apesar disso, boa parte das empresas segue com o modelo de distribuidores e agentes locais, participação em feiras e missões. Ao mesmo tempo, o setor de componentes, estratégico para as fábricas de calçados, poderia ter mais opções do que as feiras. Uma vitrine online B2B, por exemplo, no qual pudessem expor seus produtos e fazer negócios com outras fábricas do mundo ou mesmo *show rooms* no território ou no exterior seriam opções.

Quanto ao *e-commerce*, poucas empresas investem nesta opção, porém este é um canal em tendência de crescimento. As pequenas empresas, por exemplo, poderiam se unir e trabalhar via *e-commerce* multimarcas. No caso dos calçados de luxo artesanais, poderia haver uma plataforma dos artesãos de Fermo e Macerata, dividir custos de distribuição e marketing, realizando a operação no exterior com compartilhamento de riscos. Ao mesmo tempo, existem *e-commerces* de luxo consagrados mundialmente, em especial o Farfetch, que vende de roupas, calçados e acessórios de boutiques. A própria M.GEMI, que é uma plataforma de venda de sapatos artesanais italianos para os EUA.

#### **6.4.6. Gestão Interna**

A cooperação é outro ponto a ser analisado, pois não há cooperação no cluster uma vez que, segundo a totalidade dos entrevistados, a cultura local é individualista e fechada à colaboração. As

ações coletivas são ações coordenadas em feiras e o relacionamento com a região (EI\_F). A empresa D não identifica ações coletivas no âmbito de cluster, ao menos não no setor componentes.

Existem diversos atores que atuam na região, como a Confindustria (EI\_B; EI\_C; EI\_D; EI\_E; EI\_F; EI\_G), Assocalzaturifici (EI\_F); Unione Stilisti (EI\_B), CNA (EI\_B; EI\_C; EI\_D), escolas profissionalizantes (EI\_B; EI\_E; EI\_G), como o Liceo Artistico (EI\_D), bancos (EI\_B), feiras (componentes) (EI\_C), UNAC (EI\_D), consórcios (EI\_A; EI\_D) e universidades (EI\_E; EI\_A). A entrevistada na empresa G afirma que em sua concepção não existe nenhum ator relacionado com a governança dos atores. Quanto a instituições que atuam na região, percebe a Confindustria e escolas profissionalizantes, porém ressalta que não possui proximidade com nenhuma das instituições. O cluster não possui um responsável pela governança, assim, não há governança e nem um ente de coordenação e gestão local (EI\_A; EI\_D; EI\_G), o que existe são consórcios, mas que não tem relação com a coordenação de atividades de um modo mais amplo dentro do cluster. Assim, é afirmado que deveria haver um responsável pelo cluster, que poderia auxiliar toda a cadeia produtiva e traria novos inputs ao ambiente (EI\_D).

Em relação às instituições, o relacionamento das firmas com as mesmas aparenta ser, de certo modo, superficial. No caso das reuniões coletivas, por exemplo, foi relatado que a presença de empresários é baixa, e a falta de engajamento impacta nos projetos das instituições, ainda mais porque não existe no cluster instituições relacionadas única e exclusivamente com calçados, mas sim com a indústria regional como um todo. Caso houvesse uma instituição ou ente responsável pela governança local, que poderia trabalhar pela convergência dos interesses e uma estratégia em nível distrital (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011), que seria complementar à estratégia individual das empresas, estas medidas poderiam ser realizadas. Destaca-se, ainda, que as instituições poderiam colaborar principalmente para as pequenas empresas, com custos menores, dar suporte do ponto de vista de legislação no exterior e um suporte no processo de exportação (EI\_F).

Algumas empresas não se sentem satisfeitas com a Confindustria pois acreditam que poderia fazer mais pelas empresas, existem muitas iniciativas, mas poucas coisas concretas (EI\_C; EI\_G). Além disso, há reclamações em relações aos organizadores das feiras para empresas de componentes, organizadas sistematicamente, trazem certo descontentamento para algumas empresas, a percepção é de que não agregam para os produtores (EI\_C; EI\_D). Em relação aos componentes, apenas uma empresa citou a sua existência, isto demonstra que a instituição está distante das empresas deste cluster.

Com relação às interações, se troca mais opiniões do que conhecimento e informações no cluster, após as interações em que há trocas de opiniões, que ocorrem, em geral, em reuniões

organizadas pelas instituições. São encontros que abordam tendências, projeções de mercado e assuntos relacionados, questões de design e também mercado externo. Após, cada empreendedor se volta a sua realidade e trabalha de modo individual. Do mesmo modo no mercado externo, onde as empresas atacam o mercado de modo individual. Existem consórcios de empresas para o exterior, mas essa realidade logo se modifica para estratégias completamente individuais (EI\_B).

Assim, a colaboração e cooperação ocorrem de modo mais intenso entre empresas e instituições, até porque não há interesse de compartilhar informações com os competidores, pois cada um pensa em sua própria empresa e percebe os demais como concorrentes e não como uma possibilidade de trabalho conjunto (EI\_F). Assim, o ponto principal do cluster neste momento são as empresas, e as estratégias, por isso, individuais (EI\_F).

#### **6.4.7. Relações Externas**

A interação com o exterior é prevalentemente através de parcerias comerciais por parte das empresas, contudo, há casos de *joint-ventures* com sócios no exterior, principalmente quando parte da produção é realizada no exterior (realocação). Além disso, diversas empresas possuem relações externas e inserção em cadeias de empresas de luxo, o que permite acesso a uma rede qualificada devido a produção de *private label* e também pelos contratos de *licensing*.

As feiras são o principal auxílio do cluster (EI\_A; EI\_C), assim como iniciativas que trazem delegações estrangeiras (EI\_A). Há quem não esteja satisfeito com as feiras (EI\_C; EI\_D), porém, há quem defenda a importância da feira Linea Pelle, a principal de componentes mundialmente, para sua estratégia internacional (EI\_D). Quanto aos auxílios para feiras, a entrevistada da Empresa G acredita que são úteis para pequenas empresas, no caso desta empresa que já é grande e possui filiais no exterior, os auxílios do cluster para o mercado internacional são irrelevantes. Acredita-se, porém, que o cluster poderia auxiliar mais na descoberta de novos mercados no exterior (EI\_B), nesta mesma linha, não se percebe auxílio no cluster no acesso a informações externas, tudo depende do *networking* das empresas (EI\_A). Apesar disso, é destacado o papel da Confindustria no apoio a ações no exterior (EI\_E; EI\_F).

Cabe destacar que existem diversas feiras internacionais que são realizadas na Itália. Existe inclusive iniciativas locais, como a CREAMODA EXPO, de componentes. Contudo, alguns entrevistados demonstraram descontentamento com a iniciativa, que apesar de ser um projeto para os empreendedores, não atende as necessidades dos mesmos, sendo que os entrevistados consideram não participar novamente da feira.

O entrevistado da empresa F destaca a importância das instituições no auxílio ao mercado externo uma vez que a lógica da competição se modificou. Assim, atualmente as instituições estão mais envolvidas com ações para o mercado externo (EI\_F).

*“[...] somos uma empresa que talvez estejamos no exterior a mais 30 anos, então, digamos muito internacionalizada. Trabalhamos 80% com o exterior, percentualmente. Então nós fomos ao exterior tempos atrás, fomos diretamente. Agora, para qualquer novo mercado fazemos feiras juntamente com a Confindustria em fases iniciais. Então empresas que iniciam a andar no exterior certamente se apoiam nestas feiras coletivas. Então nós agora no Japão não andamos lá, mas fizemos uma feira com a Confindustria” (EI\_F).*

Apesar de se perceber o valor das instituições, acredita-se que as ações do cluster para o exterior apresentam pouco resultado pois as empresas não possuem interesse de atuarem coletivamente (EI\_E).

*“A estrutura auxilia, mas são sempre os empreendedores individualmente que sentam e formam grupos ou consórcios ou qualquer coisa similar para dar uma maior oferta a um mercado que se vá. [...] no cluster há, mas funciona pouco porque há pouca vontade por parte das empresas de fazer” (EI\_E)*

Há três pontos principais a considerar sobre os recursos do cluster. O primeiro, são as pessoas, pois conforme já foi destacado, existe uma preocupação com o futuro da mão de obra local. Isto pode colocar em risco a posição deste cluster no mercado, por isso ações devem seguir sendo realizadas para garantir não apenas a mão de obra qualificada na produção do calçado, como também na parte de componentes. Encontrar mão de obra qualificada foi bastante elencado como uma deficiência que o setor de componentes enfrenta.

Em segundo lugar, cabe destacar *networking* internacional, mais do que necessário em um mercado globalizado. Segundo o estudo da Unicredit e Distretti Italiani (2011), apenas as empresas maiores conseguem acessar competências fora do cluster, os demais permanecem conectados ao território. As empresas maiores que foram entrevistadas, sequer identificam auxílios neste aspecto de *networking*, acreditam que os resultados vêm de suas redes próprias.

Por fim, apenas as empresas maiores recorrem a formas de tutela de suas marcas e design, coisa que os menores não fazem. Cabe destacar que o conhecimento internacional do cluster se deve, principalmente, a algumas marcas internacionais situadas na região (UNICREDIT; DISTRETTI ITALIANI, 2011). Além disso, a maioria das empresas é de pequena dimensão, sendo que grandes empresas na região são poucas, pode-se destacar empresas como Tod's, Fornari, Nero Giardini.

Com base no que foi exposto, a Tabela 14 resume os recursos percebidos pelas empresas, de acordo com a categorização de recursos utilizada neste trabalho.

**Tabela 14 - Recursos do cluster percebidos pelas empresas (Fermo e Macerata)**

<b>Categoria Recurso</b>	<b>Identificação das empresas</b>
<b>Recursos Financeiros</b>	Bancos e sociedades de seguridade de crédito; Auxílios financeiros via União Europeia e Regione Marche; Subsídios via consórcios.
<b>Recursos Físicos/Operacionais</b>	Cadeia Produtiva; Transportadoras especializadas; Malha rodoviária.
<b>Recursos Humanos</b>	Mão de Obra especializada; Abundância de mão de obra; Tradição da região na produção de calçados; Formação de mão de obra; Inserção dos estudantes nas empresas; Mão de obra de qualidade.
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Universidades; Centros de Design para materiais e calçados; Proximidade com concorrentes auxilia o desenvolvimento tecnológico; Cursos profissionalizantes para design e estilo.
<b>Recursos Mercadológicos</b>	Cluster com 80 anos de tradição; Reputação da região, famosa pela produção; Made in Italy; Figura do artesão; Reputação da região; Marcas de renome internacional na região.
<b>Gestão Interna</b>	Iniciativas para a colaboração; Troca de conhecimento e informações em reuniões; Ações coletivas como feiras; Sinergias entre escolas e empresas.
<b>Relações Externas</b>	Feiras internacionais; Delegações estrangeiras; Promoções para exportações; reuniões voltadas para o mercado externo; Eventos e feiras; Ações no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora.



O cluster de Fermo e Macerata possui como principais vantagens a cadeia produtiva, que além do fácil acesso a uma ampla possibilidade de fornecedores, auxilia no desenvolvimento tecnológico das empresas. O desenvolvimento tecnológico, por sua vez, envolve desde formação de mão de obra em design até a realidade de P&D com universidades por algumas empresas. Os recursos financeiros são escassos na opinião das empresas, que se financiam basicamente com capital próprio. Este comportamento também é decorrente do perfil das empresas, que são familiares, e por isso menos propensas à tomada de riscos. Em termos de relações externas, a principal contribuição do cluster é o auxílio para realização de feiras no exterior. Percebe-se que dada a qualificação da cadeia de valor na qual a Itália está inserida, este cluster subaproveita o recurso de relações externas. A isto se deve ao fato de não haver um norteador estratégico comum na região e também uma gestão da aglomeração. Quanto aos recursos humanos, estes são bastante relevantes para o desenvolvimento produtivo e também a imagem da região, contudo, no atual momento há escassez de mão de obra em algumas atividades especializadas. Por fim, destaca-se a imagem do país como um importante recurso competitivo, principalmente pelo posicionamento de mercado do cluster, em calçados de alto nível, cujo *Made in Italy* assegura o padrão de qualidade e design italiano prestigiado mundialmente.

A partir da construção da trajetória histórica e de internacionalização do cluster, bem como de seu contexto atual e recursos, a próxima seção irá abordar o ciclo de vida do cluster do Vale dos Sinos, buscando definir o estágio atual de ciclo de vida do cluster em questão.

## 6.5. CICLO DE VIDA DO CLUSTER

O cluster de Fermo e Macerata possui mais de 80 anos de história, com isso, passou por diversos momentos históricos, tanto relacionados com fatores internos ao cluster, como com a conjuntura nacional e mundial. Conforme afirmam Belussi e Sedita (2009), o desenvolvimento do cluster é influenciado por fatores qualitativos e quantitativos e, conforme acrescentam Santner e Fornahl (2014), fatores endógenos e exógenos, em um contexto multi-escalar. Menzel e Fornahl (2010) também argumentam que o desenvolvimento está relacionado com a heterogeneidade de conhecimentos e o tamanho e densidade do cluster. Com base na trajetória de internacionalização, os recursos e o contexto atual do cluster analisado, o ciclo de vida do cluster e o estágio atual de Fermo e Macerata foram definidos, conforme segue:

**Emergência:** Conforme afirmam Menzel e Fornahl (2010) e Presutti, Boari e Majocchi (2013), o estágio de emergência é caracterizado por políticas públicas voltadas para o desenvolvimento do cluster, assim como a presença de empresas novas. Além disso, a capacidade absorptiva das empresas é mínima, também porque há necessidade de base de conhecimento e habilidades. Assim, há pouca diferenciação tecnológica entre as firmas. Estas características estão presentes no desenvolvimento histórico do cluster Fermano-Maceratese. O cluster surgiu por vocação da região, que era um polo de curtimento relevante, abundante em gado por séculos, uma história que remonta aos anos 1200 (ANSELMINI, 1989).

Apesar de as bases para o desenvolvimento industrial serão antigas, a região como produtora calçadista propriamente dita começou a se formar de fato após a Segunda Guerra Mundial. A Itália percebeu a necessidade de reestruturar a economia do país e para buscar crescimento econômico através do modelo de distritos industriais, organizando em todo o país suas regiões por vocação produtiva. Sendo assim, naturalmente se desenvolveu um distrito calçadista na localidade. Inicialmente, com pequenas oficinas familiares de artesãos do calçado no território de Fermo e Macerata.

**Crescimento (1960- Meados 1980):** Este período é caracterizado pelo aumento do número e o tamanho de firmas; aumento de especialização das empresas; a interação e a aprendizagem no âmbito do cluster se tornam significativas; as atividades de inovação são significativas; surgem novas instituições e também as já existentes se desenvolvem; a base de conhecimento é mais homogênea; existe um sistema de conhecimento arquitetado; desenvolvem-se *networks* tanto de fornecedores como de inovação no cluster; a mão de obra é mais qualificada; existência de infraestrutura local; acesso a mercados e consumidores mais

sofisticados (MENZEL; FORNAHL, 2010; TODTLING; SINOZIC; AUER, 2016; PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2013).

O Cluster passou neste período pela sua industrialização, que levou ao aumento da quantidade de empresas presentes no âmbito da aglomeração, assim como o número de empregados. Além disso, se desenvolveu uma infraestrutura local e também se estabeleceu maior especialização produtiva, havendo o desenvolvimento da cadeia produtiva local, não apenas empresas de mesmo tipo. Além disso, a mão de obra se tornou mais especializada e qualificada. As empresas do cluster também iniciaram de fato sua internacionalização neste período. Assim, houve o ápice da expansão da fatia de mercado mundial das empresas locais e aumenta a densidade de instituições no âmbito do cluster.

**Sustentação (Meados 1980-1990):** Este estágio é caracterizado por *networks* mais densos; trajetória tecnológica única; e propensão a um processo de *lock-in*. (MENZEL; FORNAHL, 2010; TODTLING; SINOZIC; AUER, 2016). O cluster se manteve estável e se encerrou o ciclo de crescimento acelerado da região, começam a surgir dificuldades com a entrada dos tigres asiáticos e do Brasil. Se a competitividade estava ameaçada por novos países entrantes na indústria, a mudança da moeda Lira para o Euro dificulta ainda mais a situação na região italiana. Nesta época é iniciado o movimento de realocação das empresas para países do Leste Europeu, buscando manter a competitividade por custos que se perdeu com o aumento do valor da moeda nacional.

**Adaptação (1990 – 2000):** Menzel e Fornal (2010), argumentam que o cluster pode passar por períodos transitórios, como adaptação, renovação e transformação. No caso Fermano-Maceratese, a percepção da perda de competitividade levou as empresas da região a buscar a Mudança de perfil produtivo, para calçados menos suscetíveis a competição por preços. Adoção de estratégias como subcontratação e licenciamento de marcas e intensificação do movimento de realocação produtiva em detrimento da competitividade por custos foram realizadas. As mudanças auxiliaram o cluster a retomar o estágio de manutenção, porém com um perfil produtivo diferenciado do anterior.

**Declínio (2000-2009):** Caso o cluster não consiga se renovar e entre em um processo pelo qual não consegue responder às mudanças externas, este entrará em declínio, apresentando queda no número de empresas e empregados e falências (MENZEL; FORNHAL, 2010). Assim, o período de declínio do cluster apresentou queda na participação e na fatia de mercado italiana, houve também a diminuição do número de empresas e empregados. A entrada da China e outros países de baixo custo levou ocasionou a perda de fatia mercado, mas também impulsionou

posterior reposicionamento. A intensificação da realocação de empresas do cluster para países principalmente do Leste Europeu ocorreu nesta época, pois as pressões por custos tornaram desafiador para a competitividade de muitas empresas manter a produção na Itália. Iniciaram, também, problemas com a disponibilidade de mão de obra, que passou a se desinteressar pelo setor. Ao mesmo tempo, a crise de 2008 foi um duro golpe para a economia italiana. Além disso, houveram mudanças no perfil de consumo no país, em que se passou a consumir uma fatia bem menor de calçados italianos a partir de 2007, sendo necessário o foco principal no mercado externo para acolher a oferta das empresas.

**Nova Adaptação (2009-hoje):** Segundo Menzel e Fornahl (2010), o cluster possui três opções de trajetória após a fase de declínio, morrer, se renovar ou se transformar. Contudo, a renovação e a transformação implicam em mudanças significativas no cluster, uma em termos de tecnologias e outra em termos de indústria, atividade produtiva. Contudo, não se constatou estes aspectos no caso Fermano-Maceratese. Aparentemente, o cluster passa novamente por um estágio de adaptação, que poderá levar o cluster para uma nova fase de crescimento ou não.

Percebeu-se, no período pós-Crise de 2008 novas mudanças no perfil produtivo, para a produção de apenas produtos de médio e alto nível, houve a adoção de novas estratégias como terceirização, subcontratação ou *licensing* de grandes marcas de luxo internacional.

Contudo, percebe-se que os modelos mentais atuais necessitam ser modificados para o cluster passar por esta fase disruptiva, pois nem todas as empresas estão modificando seu modo de atuação em um mercado cada vez mais dinâmico e conectado, deixando de aproveitar oportunidades de se aproximar também como marca de seus consumidores, quando há produção de marca própria, de clientes finais e de firmar parceiras com outras regiões, países e indústrias.

Assim, o cluster de Fermo e Macerata se encontra em um novo período de adaptação em seu ciclo de vida, que se intensificou a partir das crises ao fim da primeira década dos anos 2000. O modelo da região mostra fraquezas, fortemente impactadas pelo modelo mental atual, pois em geral a cultura local é fechada para cooperação. Entretanto, não houve ainda nova troca de gerações no controle dos negócios, caso os novos gestores sejam mais abertos à colaboração, poderá haver mudanças no relacionamento dos atores no âmbito do cluster. A gestão é predominantemente familiar, e tende a ser mais conservadora principalmente em relação a questões financeiras, impedindo que medidas de maior risco sejam tomadas.

Neste sentido, apesar de ser uma região conhecida por sua excelência e respaldada pela etiqueta *Made in Italy*, o surgimento de novos competidores no mercado mundial deixam dúvidas em relação a sustentabilidade do modelo atual do cluster (UNICREDIT; DISTRETTI

ITALIANI, 2011). Atrelado a isso está o fato de que o *Made in Italy* requer, obviamente, que ao menos as partes principais do processo produtivo sejam realizadas no país, onde a mão de obra especializada é relevantemente mais cara que em outros países produtores, como Portugal ou países do Leste Europeu (II\_B) o que encarece o produto, pois se trata de mão de obra qualificada. Além disso, principalmente em momentos transitórios, as instituições possuem papel estratégico para o cluster, de modo a auxiliar as empresas a enfrentar o mercado, tanto na defesa dos interesses locais, como através de ações que norteiem e estimulem a competitividade mercadológica das mesmas.

O ciclo de vida do cluster Fermano-Maceratese pode ser descrito da seguinte forma, conforme Figura 8:

Figura 8 - Ciclo de Vida do Cluster de Fermo e Macerata



Fonte: Elaborado pela autora

A sucessão das empresas e a mentalidade dos novos gestores que as assumirem é que dará o tom futuro ao cluster. Além disso, países de custo mais baixo estão se especializando em fazer sapatos de alta qualidade e que possam competir com a Itália em geral, como por exemplo, Portugal. A indústria calçadista como um todo está se modificando, entrando em um novo ciclo e as empresas precisam acompanhar, neste contexto em que cada vez mais estar inserido em uma rede internacional é importante, o cluster poderia ser melhor utilizado, porém necessita de atores voltados para a governança dos atores do cluster. Existem iniciativas diversas e pouca interação inclusive entre os atores. Além do mais, não são instituições voltados apenas para o setor calçadista. O futuro do cluster ainda é incerto, pois a região passa, neste momento, por uma readaptação, que requer a quebra de paradigmas e modelos mentais atuais.

Contribui para as dificuldades isso a mentalidade dos empreendedores, muitas vezes a primeira ou segunda geração das empresas, que ainda seguem trabalhando de um modo que era bem-sucedido, porém, não conseguem se adequar ao contexto atual, que se modificou. Isto trava iniciativas conjuntas, que auxiliaram principalmente as pequenas empresas. Não se constatou ações para efetivamente buscar modificar a cultura vigente. Contudo, cabe destacar que as instituições que lidam com os artesãos conseguem manter um relacionamento mais profundo e articular um pouco mais os empreendedores. Isto também se deve à dependência dos mesmos aos benefícios institucionais, que não seriam acessados pelas pequenas empresas por si só. Apesar disso, constatou-se com base nas entrevistas que os empresários de menor porte são os menos propensos à cooperação.

Dado todo o histórico do cluster italiano, se percebe que foi um cluster resiliente, que passou por diversos períodos complicados, mas soube se reinventar e se reposicionar de modo que saiu da produção de baixo custo e se consolidou como uma região de excelência em calçados de luxo, onde marcas consagradas realizam sua produção. Contudo, o cluster passa hoje por um período de interrogação, em relação ao futuro de muitas empresas, que em meio a um momento de escassez de recursos e novos modelos mentais, se apegam ainda a um modelo fechado em si mesmos e em seus produtos. A dificuldade de encontrar mão de obra qualificada e interessados em se qualificarem põem em risco o *Made in Italy*, inclusive porque se “exporta” mão de obra para outros países, que acabam fazendo com menor custo sapatos similares aos italianos em estilo e qualidade.

Com base na exposição dos casos estudos, o capítulo que segue irá realizar a análise comparativa dos clusters do Vale dos Sinos e Fermo e Macerata.

## 7. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RECURSOS DOS CLUSTERS

Ambos os clusters possuem aspectos particulares apesar de serem da mesma indústria, por questões que envolvem diferentes esferas de influência. Com isso, o modo de inserção na cadeia global de valor das empresas destes clusters, assim como as decorrentes estratégias e especialização produtiva adotadas foram distintas. As empresas do Vale dos Sinos, por exemplo, iniciaram sua inserção de modo subordinado, produzindo calçados principalmente aos EUA. A mudança de foco principalmente para a produção americana, levou empresas que possuíam marca própria e trabalhavam o seu design próprio nos calçados a deixarem estas atividades de lado e realizarem a manufatura de calçados para o mercado americano.

Atualmente, a maioria das empresas tanto no Vale dos Sinos como em Fermo e Macerata reconhece o valor do cluster a partir de sua estrutura local, isto é, toda a cadeia produtiva presente na região, sendo um fator de vantagem competitiva internacional. Portanto, a localidade possui sua força e ainda é relevante estrategicamente, mesmo quando se analisa sob a ótica internacional. Ou seja, não se trata apenas de estar em um cluster, mas os recursos disponíveis, e como são utilizados, impactam na competitividade e estratégias da coletividade do cluster. Para melhor compreensão, o Quadro 9, que está a seguir, analisa os recursos para a internacionalização em ambos os casos.

Com base no Quadro 9, com relação aos recursos financeiros, principalmente na Itália, diversos entrevistados apontaram a falta de incentivos financeiros como um elemento crítico. Entretanto, dada a crise mundial, a disponibilidade de recursos financeiros, tornou-se escassa em âmbito mundial, impactando governos mundialmente. Assim, percebe-se que os recursos financeiros não são em nenhum dos dois casos recursos estratégicos ao cluster, pois não são fonte de vantagem competitiva.

Em termos de recursos físicos/operacionais, a localização geográfica é um ponto forte em ambos os casos pois permite o acesso rápido a qualquer tipo de necessidade produtiva que os fabricantes podem possuir. Não somente a localização, mas principalmente a cadeia produtiva ser completa e consolidada, capaz de produzir todas as partes do calçado no padrão de qualidade de cada cluster é extremamente relevante para a competitividade das empresas. Cabe destacar que, no Vale dos Sinos, a proximidade facilitou a homogeneidade de conhecimentos no cluster (MENZEL; FORNHAL, 2010), também pela cultura da imitação das coleções europeias, pois poucas empresas possuem um design próprio ou um design brasileiro.



A isto pode ser atrelada a cultura imediatista, observada por alguns entrevistados, que inibe o investimento em P&D a longo prazo. Percebe-se que há esforços para o desenvolvimento do design brasileiro nos produtos e também para um salto de qualidade da indústria. Por fim, outro aspecto positivo em ambos os clusters são as empresas especializadas em transporte de mercadorias, infraestrutura que se consolidou nos clusters ao longo de suas trajetórias. Neste caso, as transportadoras não chegam a ser um elemento de vantagem competitiva, mas sim um elemento necessário na operação das empresas. Contudo, os recursos físicos/operacionais são estratégicos ao se analisar a cadeia produtiva de ambos os clusters, que não pode ser imitada, nem facilmente instalada em outra localidade.

Ao observar os recursos tecnológicos, Fermo e Macerata possui maior desenvolvimento em termos de design, porém, também devido ao tamanho menor das firmas, o investimento em P&D não é uma prática recorrente em todas as empresas. Nota-se, de um modo geral, que não há pesquisas conjuntas por parte das empresas locais. No Brasil, dentre os entrevistados há exceções, como as empresas que realizam P&D em parceria com fornecedores e centros de pesquisa, como o IBTeC. Na Itália, não foi identificada esta prática na localidade, apenas parcerias no exterior, conforme relatado por um dos entrevistados. A prática de P&D com universidades ainda é bastante incipiente, assim, perdem-se oportunidades em pesquisas mais avançadas e de longo prazo. Assim, embora não haja atividades intensivas em P&D e a presença de poucas instituições voltadas para tal, a região possui instituições voltadas principalmente para o design e que impacta no desenvolvimento de novos materiais, além disso, destaca-se o padrão de qualidade dos calçados do cluster italiano como um diferencial. Entretanto, o padrão de qualidade e o desenvolvimento tecnológico realizados no cluster não são recursos que impõem barreiras difíceis de superar aos competidores. Sendo assim, não são considerados recursos estratégicos.

No caso do Vale dos Sinos, o projeto *Future Footwear*, através do concurso FF Enterprise, buscou atingir dois *gaps* do cluster: primeiro, a criação de novos modelos de negócio e segundo a aproximação com o meio acadêmico, pois competem ideias de negócio de alunos de graduação e pós-graduação em universidades. A primeira edição do FF Enterprise ocorreu em 2016, uma nova edição para 2017 será realizada, mas ainda não foi anunciada nova data. Além disso, ambos os casos investigados possuem universidades e parques tecnológicos próximos fisicamente, mas com baixo nível de interação em termos de geração de conhecimentos para o ambiente do cluster. É necessário que se aumente a interação entre as

empresas e estes atores. Afinal, as universidades poderiam ser parceiras relevantes no desenvolvimento tecnológico, em design e em gestão e marketing das localidades, trazendo maior heterogeneidade de conhecimentos e possibilidades de inovações de caráter disruptivo. Isto é bastante necessário, principalmente para as empresas de componentes, que podem guiar avanços tecnológicos que posteriormente serão adotados pelos calçadistas

**Quadro 9 - Análise das sete categorias de recursos dos casos investigados**

<b>Categoria</b>	<b>Vale dos Sinos</b>	<b>Fermo e Macerata</b>
<b>Recursos Financeiros</b>	Subsídios via projetos Apex-Brasil para ações no exterior. O restante não é identificado como relacionado ao cluster.	Subsídios, principalmente para ações no exterior. Estes recursos, porém, são de baixa relevância para as empresas.
<b>Recursos Físico/Operacionais</b>	A cadeia produtiva é o principal aspecto destacado, assim como a qualidade dos serviços de transportadoras.	Desvantagens geográficas em modais rodoviários e a distância e ineficiência do aeroporto local, sanadas pelas transportadoras; proximidade da cadeia produtiva, que é ampla e completa e propicia maior competitividade para as empresas.
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Baixa interação com atores de formação tecnológica e P&D. Poucas empresas realizam iniciativas efetivas com atores em decorrência do medo em compartilhar informações. IBTeC e SENAI são os principais atores e há projetos para estimular a inovação e o salto de qualidade da indústria como o <i>Future Footwear</i> e o <i>By Brasil</i> .	O maior investimento na região é voltado para calçados, principalmente em relação à design e materiais. Faltam iniciativas para a indústria de componentes, talvez pela baixa atuação da UNAC na região. A interação com universidades e centros de pesquisa é baixa. Destaca-se a proximidade com a cadeia como um modo de evoluir tecnologicamente e em design.
<b>Recursos Humanos</b>	Mão de obra qualificada, mas há escassez de mão de obra especializada em algumas funções; presença de instituições de qualificação e excelência e projetos de capacitação e inserção profissional como Jovem Aprendiz.	Apesar da cultura individualista local e da escassez de mão de obra especializada em algumas funções, o senso de identidade com o calçado ainda é forte na região e a ideia da qualidade do artesão é central para sua competitividade. Percebe-se iniciativas para a capacitação de mão de obra e sua inserção nas empresas, principalmente nas fábricas calçadistas.
<b>Recursos Mercadológicos</b>	A imagem do país é um recurso dada a associação da cultura brasileira com os produtos, que é bem aceita no exterior.	Reputação italiana no exterior ( <i>Made in Italy</i> ), presença de marcas de renome internacional na região agrega valor para a localidade.
<b>Gestão Interna</b>	Diversos atores compõem a governança do cluster para atender as necessidades das empresas e estimular a cultura colaborativa. Uma cultura de colaboração, ainda incipiente, está se formando.	Confindustria e CNA são os principais atores, porém, não existe direção estratégica no cluster. As ações são isoladas e voltadas para públicos específicos. São destacados seminários e reuniões coletivas para associados das instituições. A adesão das empresas é baixa e isso reflete no impacto deste recurso no cluster.
<b>Relações Externas</b>	Ações coletivas como feiras, eventos, missões comerciais e definição de marcados-alvo. Destaca-se o programa Brazilian Footwear.	Ações coletivas como feiras, promoção no exterior e missões comerciais. Acredita-se que poderia trazer mais benefícios do que de fato traz, necessitando maior colaboração para a concretização de algo direcionado para as necessidades da coletividade.

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à inovação, por uma característica da indústria mundial, os calçados tradicionais não passam por mudanças radicais. No caso dos clusters estudados, as inovações

são basicamente incrementais e em design e no caso dos componentes, inovação principalmente em materiais. As instituições estão fazendo ações buscando um salto tecnológico nos dois clusters investigados, porém, no caso italiano, trata-se de iniciativas em nível nacional, não voltadas especificamente para o setor calçadista. No caso brasileiro, a iniciativa é do cluster, com especial destaque para o projeto *Future Footwear*, cujo Grupo Futuro, que busca discutir o futuro do setor e proporcionar interação entre as empresas, é parte. Caso sejam bem-sucedidos, os projetos trarão nova heterogeneidade de conhecimentos. Neste caso, o projeto ainda é insipiente e não sendo considerado como recurso estratégico.

Quanto aos recursos humanos, em que pesa a perda de empresas e empregados nas regiões, percebe-se o surgimento de novos modelos de negócio. Em ambos os casos não surgem novas fábricas, também pela saturação do mercado, mas sim marcas ou empresas especializadas em outras áreas da cadeia produtiva, como o design, por exemplo. Isto indica que também o modelo atual de indústria calçadista poderá se modificar no futuro, com menos empresas no modelo tradicional de fábricas e mais empresas que são marcas e terceirizam sua produção. Quanto a cultura local em ambos os casos, a cooperação se configura entre as firmas e sua cadeia de fornecimento, a propensão à cooperação entre concorrentes não foi identificada nem no mercado interno e nem no mercado externo. Há cooperação em nível institucional, porém mais consolidada no caso do Vale dos Sinos, devido a atuação das instituições em projetos e ações para fortalecer tanto o setor e o cluster, como as firmas individualmente. Também se destaca em ambos os casos a qualificação da mão de obra local, que mais do que produtiva, é voltada para desenvolvimento.

Além disso, em ambos os casos, o fato de serem clusters antigos faz com que a mão de obra já seja familiarizada com a produção de calçados e capaz realizar seu papel no processo produtivo conforme os padrões de qualidade desejados. Contudo, o a migração de plantas produtivas para o Nordeste brasileiro destacou a importância da região mais do que em termos de produção, mas principalmente para o desenvolvimento dos calçados. Sendo assim, há diversas empresas sediadas na região que ou produzem em pouca quantidade na localidade, ou apenas mantêm as atividades de desenvolvimento de produto. No caso de Fermo e Macerata, além da qualidade da mão de obra, um dos elementos centrais é o artesão de calçados, ou seja, a referência do valor agregado no produto através do trabalho do artesão. Com isso, considera-se que os recursos humanos são estratégicos para os dois clusters. Sendo para o Vale dos Sinos a mão de

obra voltada para desenvolvimento e para Fermo e Macerata o conhecimento produtivo e a arte de fazer calçados do artesanato.

Em termos de recursos mercadológicos, no caso de Fermo e Macerata, o *Made in Italy* é um recurso valioso. No caso do Vale dos Sinos, o principal recurso mercadológico também é a origem do país, contudo o Brasil não possui uma etiqueta. Poderia haver uma etiqueta sob a qual os projetos de imagem de toda a cadeia do setor fossem realizados, como *By Brasil* ou *Brazilian Footwear*. Assim, para o cluster de Fermo e Macerata, o estilo italiano de fazer calçados, embora seja alvo de inspiração para a indústria mundial, é um recurso atrelado à cultura italiana de fazer calçados, o que torna mais difícil sua imitabilidade. Neste caso, as empresas do cluster de Fermo e Macerata se beneficiam no mercado internacional através da ideia de design italiano de fazer calçados, através do *country-of-origin effect* (MARINO; MAINOLFI, 2013) no consumo dos produtos, sendo um recurso estratégico para o cluster, mas que também é um *Country Specific Resource* (CSR) (FAHY, 2002), ou seja, as empresas calçadistas italianas que produzem calçados no padrão *Made in Italy* também se beneficiam deste recurso. Além disso, a presença de marcas de renome internacional que produzem e/ou estão sediadas no cluster, impacta positivamente as empresas da região. O Brasil, por sua vez, não possui uma reputação consolidada como a dos italianos no mercado de calçados mundial. Contudo, há aceitação positiva no mercado mundial para calçados com identidade brasileira, ou seja, cores, estampas e materiais relacionados com o aspecto alegre vinculado ao país. Sendo assim, a imagem do Brasil no mercado de consumo de moda é um recurso estratégico para as empresas do cluster do Vale dos Sinos, na mesma ideia de CRS's de Fahy (2002).

A gestão interna é um recurso crítico. Emerge, assim, a importância da governança dos atores do cluster, que trabalhem conjuntamente para que haja direcionamento estratégico do cluster, gerando externalidades para as firmas. Com isso, os recursos do cluster para a internacionalização importam, mas aumentam em relevância se houver uma governança que realmente crie a direção estratégica que auxiliará a estratégia individual das marcas. Ademais, percebe-se um acirramento da competição por preços tanto nos clusters como na indústria de um modo geral. Segundo Morosini (2004), o modo como ocorre as interações no cluster é importante para que as relações competitivas não se tornem nocivas para as empresas e levem o cluster a uma trajetória de declínio. Assim, é importante que no caso italiano se inicie um trabalho de governança dos atores. O que dificulta esta tarefa é que, ao contrário do cluster do Vale dos Sinos, as instituições voltadas especificamente para o setor não estão localizadas na região e não possuem um contato próximo com a localidade. Assim, as instituições

locais, não conseguem realizar esforços tão direcionados como uma instituição voltada apenas para o setor. Além disso, a alta taxa de insatisfação das empresas de componentes é compreensível, uma vez que a proximidade em termos de relacionamento da entidade de componentes com as empresas deste segmento no cluster Fermano-Maceratese, conforme os resultados desta pesquisa, é praticamente inexistente. Quanto a isto, cabe ressaltar que a maior parte das empresas entrevistadas no cluster italiano são do segmento de componentes, assim, podem haver recursos competitivos relacionados mais especificamente com as fábricas de calçados que não foram detectados. No caso Fermano-Maceratese, há pouca interação entre as empresas de modo geral e também entre as instituições, o que dificulta a realização da governança dos atores. Apesar disso, existem ações realizadas pelas instituições que visam atender as necessidades das empresas. Assim, a autora não percebeu a gestão interna como um recurso estratégico pois não há governança dos atores e há baixa adesão das empresas às ações e atividades em nível de cluster, devido ao caráter individualista da localidade relatado nas entrevistas. Isto limita o potencial do recurso da aglomeração.

No caso do Vale dos Sinos, há ações que busquem a modificar a cultura local para uma cultura de interação e cooperação, assim como de inovação. Além disso, existem instituições envolvidas com a governança dos atores. Embora o cluster não passe por um momento favorável, percebe-se, tanto nas entrevistas, como na pesquisa histórica, a relevância da gestão interna para a competitividade de grande parcela das empresas da região. Inclusive, chegou-se a admitir em uma entrevista que certamente a situação do cluster seria pior sem a atuação institucional. Com isso, considera-se a gestão interna como um recurso estratégico do cluster do Vale dos Sinos.

Quanto às relações externas, ambos os casos citaram as feiras como a principal oportunidade de acesso a conhecimentos e contatos externos através do cluster. Contudo, na maioria dos casos, afirma-se que o principal modo de acesso a conhecimentos externos e também oportunidades é realizado por *networking* próprio das firmas. Percebe-se que em relação a busca por diversidade de conhecimentos, as empresas maiores não utilizam o cluster como fonte, provavelmente porque são empresas mais maduras e desenvolvidas em sua rede de contatos e conexões. Esse resultado vai ao encontro a percepção de que o cluster traz mais vantagens e benefícios em seus estágios iniciais (PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2013; AUDRETSCH; FELDMAN, 1996), pois a influência da aglomeração muda em decorrência de fatores envolvendo desde a firma até o ambiente supranacional. Contudo, este comportamento pode ser reflexo da rede de troca e distribuição de conhecimentos ser ainda incipiente em ambos os casos. Caso os clusters possuíssem links externos na ideia da internacionalização de clusters

(KÖCKER; MÜLLER; ZOMBORI, 2011; ISLANKINA, 2015), talvez as empresas se utilizassem mais do cluster no acesso a conhecimentos e *networking*.

Apesar disso, ainda é através das feiras e missões comerciais que a maioria das empresas realiza negócios com o exterior. No caso do cluster do Vale dos Sinos, o projeto *Brazilian Footwear* se mostrou crítico para a atuação no exterior de diversas empresas, pois auxilia desde o norteamo estratégico de países-alvo, como na realização de feiras, também em termos de marketing para as marcas e na aquisição de conhecimento. Igualmente estão os incentivos nesta linha para componentes. Os projetos para internacionalização no âmbito do cluster datam da crise que as empresas sofreram ao perderem *market share* dos americanos. Sendo assim, a magnitude e o conhecimento adquirido, assim como as práticas realizadas e a rede de contatos arquitetada por este projeto não é facilmente replicada por outros competidores. Do mesmo modo destaca-se a infraestrutura da APEX-Brasil no exterior. Assim, considera-se que as relações externas são um recurso estratégico ao Vale dos Sinos.

Quanto a Fermo e Macerata, a inserção na cadeia de valor mundial de calçados pelo país leva as empresas do cluster a possuírem links no exterior mais qualificados. Além disso, há a realização de feiras internacionais mundialmente relevantes tanto em calçados, como em componentes que são organizadas pelo país em detrimento de seu status na cadeia produtiva mundial. Assim, considera-se as relações externas como um recurso estratégico para o cluster.

Embora os recursos estratégicos apresentados também sejam de caráter tangível, conforme afirmam Fensterseifer e Rastoin, (2013), Fahy (2002) e Wernerfelt (1989), os recursos para a internacionalização mais valiosos são aqueles de caráter intangível, pois são de mais difícil imitação. Também é importante destacar a realidade de ter acesso e realidade da utilização de fato dos recursos disponíveis. Nota-se que nem todas as empresas, em ambos os casos, utilizam recursos do cluster que estão disponíveis.

Concluindo, fica evidente a importância dos recursos e a necessidade de sua articulação e manutenção para a competitividade do cluster. Mais do que isso, talvez haja uma relação entre recursos e estágio de CVC, pois dependendo dos recursos que detém, o cluster seria mais resiliente, capaz de responder às mudanças externas e não entraria em declínio.

Ademais, destaca-se, a importância da localidade em um contexto internacional, pois a origem e a reputação do cluster são importantes para as empresas, mas também se evidencia o valor da cadeia produtiva. Pois apesar de ter havido redução de empresas e empregados na trajetória dos dois clusters, que são características de declínio (MENZEL; FORNAHL, 2010),

as empresas mantiveram suas raízes conectadas aos clusters, apesar de se esperar um comportamento de dispersão (MARTIN; SUNLEY, 2011; MENZEL; FORNHAL, 2010). A isto se deve a cadeia ampla e especializada de ambos os clusters e os recursos humanos foram importantes presentes na localidade.

Portanto, na mesma lógica em que as capacidades possuem um ciclo de vida (HELFAT; PETERALF, 2003), se os recursos do cluster não são renovados, é provável que o cluster tenha dificuldades em sua capacidade de resposta ao ambiente externo, podendo seguir uma trajetória que leve até o seu fim. Por isso a importância da reconfiguração dos recursos, que permitem a realização de novas ações estratégicas (MELO, 2011), diretamente relacionadas com a governança dos atores, que através de recursos e rotinas gera ganhos de eficiência coletiva no cluster (ERBER, 2008). Além disso, em que pese os diversos fatores que interferiram na competitividade dos clusters ao longo de sua trajetória, percebe-se que os gatilhos para a troca de estágios no ciclo relacionam-se principalmente com o ciclo de vida da indústria. Assim, para que o cluster possa responder aos choques externos, é necessário articular e desenvolver os recursos de sua coletividade.

## 8. CONCLUSÃO

Os clusters podem gerar benefícios competitivos e externalidades aos seus membros (MOLINA-MORALES, 2001). Contudo, a competitividade de um cluster envolve recursos, que são desenvolvidos e renovados durante a trajetória do cluster. Portanto, conforme o estágio em que se encontra no ciclo de vida, o cluster apresentará um conjunto de recursos, características e fatores de influência diferentes, que impactarão em suas atividades, no relacionamento interorganizacional e na estratégia adotada pelo cluster, principalmente em questões de nível internacional.

Assim, este trabalho se propôs a responder a seguinte pergunta de pesquisa: como os recursos do cluster em seu estágio atual de ciclo de vida influenciam a internacionalização das firmas nele inseridas? Para poder responder ao questionamento central desta pesquisa, se estabeleceu como objetivos: identificar os recursos do cluster; caracterizar os recursos do cluster utilizados para a internacionalização; analisar os recursos do cluster para a internacionalização das empresas; identificar o estágio atual do ciclo de vida dos clusters estudados.

Os recursos foram definidos como tangíveis e intangíveis (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013; FAHY, 2002; WERNERFELT, 1989). Ampliando as categorias de recursos de Grant (1991), através de outros atores considerados no referencial teórico, os recursos foram categorizados como: recursos tangíveis (recursos financeiros, físicos/operacionais e tecnológicos) e recursos intangíveis (recursos mercadológicos, humanos, de gestão interna e de relações externas).

Quanto ao desenvolvimento do cluster, o mesmo pode ser compreendido através do ciclo de vida, que demonstra os principais estágios que fazem parte da trajetória de um cluster. A trajetória de ambos os clusters investigados se deu de modo diverso, a emergência, porém, se deu com bases similares, decorrentes da cultura de gado e couro.

No caso brasileiro, a emergência ocorreu por uma vocação da região, que cultivava gados e produzia couros somada a chegada dos imigrantes alemães, que desenvolveram a indústria na região. O período inicial, conforme Menzel e Fornahl (2010) e Presutti, Boari e Majocchi (2013) descrevem o estágio de emergência, foi marcado por pequenas empresas, com baixa capacidade de absorção de conhecimento e necessidade de base científica e tecnológica. Posteriormente, mas ainda neste estágio criaram-se políticas de incentivo ao setor que culminaram na aproximação com os calçadistas americanos. Afirma-se que a entrada de conhecimento externo impacta a trajetória do cluster (ELOLA *et. al*, 2012; BELUSSI; SEDITA,



2009; SANTNER; FORNAHL, 2014; MENZEL; FORNAHL, 2010), e assim se fez na realidade do Vale dos Sinos. A internacionalização do Vale dos Sinos se deu no final da década de 1960, decorrente da intervenção americana, que culminou na entrada de conhecimentos novos na produção e que aprimoraram a indústria local em termos de tecnologias de produção, que até então era majoritariamente artesanal, mesmo nas fábricas (COSTA, 2009). Este período marcou o estágio de crescimento do cluster, que, conforme afirmam Menzel e Fornahl (2010), Presutti, Boari e Majocchi (2013) e Tödtling, Sinozic e Auer (2016), envolve aspectos como aumento do número de firmas e empregados, aumento de especialização das firmas, aprendizagem, inovação, surgimento de instituições e consolidação de instituições á existentes, qualificação de mão-de-obra e desenvolvimento de infraestrutura local. Assim, o maior desenvolvimento em termos de heterogeneidade de atores e densidade territorial ocorreu na década de 1970. O sucesso da indústria neste período também decorre das políticas nacionais de estímulo ao setor, que se intensificaram neste período. A década de 1980 foi a “época de ouro” do calçado. As vantagens competitivas, contudo, eram baseadas em custos baixos de mão de obra e produção. Assim, o estágio de crescimento do cluster que ocorreu de 1950 até o final de 1980, passou a apresentar traços de sustentação e também de declínio nos anos seguintes.

As exportações locais, por outro lado, seguiram crescendo até 1993 e a partir de então começaram a cair, culminando em uma crise. As mudanças político-econômicas do Brasil, juntamente com a entrada de outros países produtores da Ásia, levaram a uma perda considerável da demanda das empresas americanas que terceirizavam sua produção. Por consequência, o número de fábricas diminuiu. A redução também foi decorrente do movimento de realocação produtiva para o Nordeste, que se iniciou na década de 1990 e se prolongou nos anos 2000.

Os atores do cluster perceberam, então, a necessidade de adaptação, e se iniciaram investimentos em agregação de valor produtiva. Além disso, também se optou pela estratégia de subcontratação. Foi necessário investir em marca própria e relacionamento com clientes no exterior. Assim, ao fim dos anos 1990, o Brasil conseguiu se estabelecer em um patamar mediano, entre China e Itália. Neste período, tentativas de retomar a colaboração entre empresas no cluster foram iniciadas. Com isso, nos anos 2000 verificou-se recuperação e aumento de exportações.

Deste modo, segundo a definição de Menzel e Fornahl (2010), o cluster passou por um período de adaptação, levando a uma nova fase de sustentação. Cabe ressaltar que neste período se iniciaram transformações consideráveis no âmbito do cluster, como o caso de Novo

Hamburgo, onde a capital do calçado passou por notória redução de fábricas calçadistas. Porém, houve o estabelecimento de considerável número de fábricas de componentes.

A Crise de 2008, no entanto, acirrou a concorrência e impactou as vendas ao exterior, assim, o cluster do Vale dos Sinos sofreu nova queda nas exportações. Ao considerar a conjuntura atual, percebe-se que a aglomeração entrou em um processo de *lock-in* (MENZEL; FORNAHL, 2010). O cluster possui diversas características que o colocam no estágio de declínio, tais como a redução do número de empresas e empregados, a queda na produção e na participação das exportações nacionais; a homogeneidade de conhecimentos, que se tenta modificar com os atuais projetos institucionais; o comportamento disperso identificado de um modo geral no cluster, em que a propensão a interagir ainda é baixa. Além disso, a mentalidade de não investir no exterior devido aos revezes passados leva à perda de oportunidade pelas empresas, que poderiam desenvolver mais sua rede de parceiros e clientes no exterior, uma vez que a demanda nacional é artificial, ou seja, é vinculado às barreiras impostas aos competidores do exterior. Apesar disso, há outros aspectos como o desenvolvimento de relações de cooperação, através do Grupo Futuro, por exemplo; a aproximação de empresas com as universidades e os centros como SENAI e IBTeC; e, por último, mas não menos importante, o estabelecimento da governança dos atores, com os atores responsáveis buscando se integrar e trabalhar conjuntamente, que deixam um pouco nebulosa a determinação do estágio atual.

Em que pese o cluster estar em um estágio predominantemente de declínio, há, porém, a tendência de renovação. Contudo, as evidências baseadas nos documentos e entrevistas ainda não suportam esta constatação. Entende-se que existe uma tendência de renovação devido aos projetos que estão sendo realizados, que podem modificar tanto os conhecimentos no interior do cluster e em tecnologias a serem adotadas, trazendo maior heterogeneidade, como também poderá impactar no relacionamento dos atores. Entretanto, ainda são ações insipientes e a confirmação desta tendência, depende de alguns aspectos. Em primeiro lugar, a abertura de fato para a cooperação, que interferirá na propensão do cluster em inovar, sendo que a troca de gerações no controle das empresas pode auxiliar esta questão. Também relacionada aos recursos humanos, e crítica para o sucesso do cluster, é a manutenção da mão de obra e a passagem de conhecimentos. Um aspecto igualmente importante é a questão tecnológica, que as instituições buscam modificar através de projetos voltados para o desenvolvimento tecnológico e novas formas de pensar. Por fim, o investimento em projetos mais sofisticados de internacionalização, poderiam abrir novas oportunidades.

Quanto aos recursos para a internacionalização identificados no Cluster do Vale dos Sinos, identificou-se cadeia produtiva, mão de obra para desenvolvimento, ações institucionais voltadas ao mercado externo, origem brasileira das marcas, e governança dos atores, que poderia ser mais sofisticada, mas que, porém, tem sido assertiva e impactado positivamente o cluster.

O Cluster de Fermo e Macerata, por outro lado, se desenvolveu através de políticas nacionais pós-guerra, que buscavam estimular o crescimento econômico das regiões italianas através de suas vocações produtivas. Quanto a inserção internacional propriamente dita, ocorreu nos anos de 1960, sendo que entre 1960 e 1970 o cluster passou pelo “milagre marchigiano”, período de maior crescimento da aglomeração, em que atingiu sua maior densidade territorial. No início da década de 1980, aumentou o *market share* das empresas no mercado internacional, principalmente na Europa. Ao mesmo tempo, o território desenvolveu uma estrutura produtiva considerável, com forte expansão produtiva e aumento de heterogeneidade de atores. Dadas estas características, de heterogeneidade e expansão tanto mercadológica, como de empresas e empregados (MENZEL; FORNAHL, 2010), este foi o período de crescimento.

Nos anos 1980, apesar do crescimento de mercado, iniciou-se um movimento de diminuição do número de empresas e empregados. Porém, o cluster se confirmou como o maior produtor de calçados italiano. Ademais, a entrada de novos competidores de nível médio-baixo levou os produtores locais a um movimento de adaptação, pois foi necessário reestruturar-se produtivamente, com investimento em marca própria, saída da faixa de competição por preços para outros segmentos de mercado que valorizassem as capacidades das empresas do cluster. Além disso, se adotou outras estratégias de mercado, como o *licensing* de marcas e estratégias de redução de custos, através da realocação de fases produtivas em outras localidades. O movimento de reposicionamento mercadológico continuou nos anos 1990 e 2000, e o mesmo comportamento ocorreu em relação à realocação produtiva. Percebe-se, assim, que as características dominantes deste período são de adaptação (MENZEL; FORNAHL, 2010). Percebe-se, contudo, que as características dos estágios se misturam durante a trajetória do cluster, como no caso deste período caracterizado pela autora como de adaptação. Houveram características tanto de crescimento, como de declínio, como o crescimento de mercado e a queda de empresas e empregados.

A conjuntura da indústria internacional, com a mudança dos *players* produtores de baixo custo impactou o cluster, mostrando o impacto da indústria mundial de calçados nos clusters desta indústria. Fatores externos relacionados com competição, globalização e mudanças

econômicas e políticas na Europa levaram a aglomeração a queda nas exportações e do número de empresas e empregados durante os anos 1990 e anos 2000. Neste período, houve uma parcela das empresas que optaram por ser terceirizadas de marcas para sobreviverem. Percebe-se, então, que o cluster entrou em fase de declínio.

A resposta foi o investimento em P&D, design, marca própria, canais de venda e marketing, utilizando o *Made in Italy* como padrão de qualidade e para a construção de marcas. A reconfiguração produtiva necessária para a aplicação destas mudanças levou a redução de empresas e empregados no setor nos anos 2000. Apesar das medidas tomadas, mudanças de conjuntura econômica, de comportamento de consumo e também a crise de 2008 trouxeram novos obstáculos para as empresas. Contudo, ainda hoje o cluster possui marcas fortes sediadas na região e produção para marcas de luxo. Assim, em que pese a conjuntura desfavorável, nota-se que o cluster passa atualmente por um novo estágio de adaptação. Contudo, percebe-se a dificuldade em determinar o estágio atual de um cluster, pois muitas vezes os estágios podem se misturar, ou pode haver uma linha muito tênue entre dois estágios, como é o caso do cluster de Fermo e Macerata, em que é tênue a linha que divide os estágios de adaptação e declínio.

Há fatores, porém, que serão cruciais para definir se o cluster retornará ao crescimento. Primeiramente, a troca de gerações tanto no controle das empresas quanto nas fábricas e a mentalidade dos novos gestores definirá sua propensão a inovar, colaborar e trocar conhecimentos. Um agravante é a baixa articulação entre os atores do cluster, ou seja, não existe uma governança local e isto inibe um norteador estratégico comum, assim como a criação de bases para maior integração dentro da localidade. Por fim, a etiqueta *Made in Italy* passa por certa fragilidade, uma vez que diversos países copiam o design italiano e também por parte da produção dos calçados ser realizada em outros países. A produção de calçados em outros países como Romênia, Bulgária e Hungria criou novas regiões produtivas naqueles locais, que adquiriram conhecimentos relacionados à produção com nível de qualidade italiano. Dois recursos bastante valiosos para o cluster italiano são a mão de obra e a etiqueta *Made in Italy* e sua manutenção, ou não, definirão a direção que será seguida na trajetória do cluster.

Quanto aos recursos para a internacionalização identificados em Fermo e Macerata, destacam-se: cadeia produtiva, mão de obra especializada, o artesão de calçados, formação tecnológica e em design, presença de marcas internacionais e/ou internacionalmente conhecidas na região, a etiqueta *Made in Italy* e as ações voltadas para o mercado externo.

Quanto ao ciclo de vida, constata-se que os estágios não são facilmente definidos, não necessariamente a mudança é de um período para outro, mas podem haver estágios mistos ou indefinidos. Percebeu-se mudanças em termos de heterogeneidade de conhecimento em ambos os casos, impulsionados pela necessidade de resposta a mesma característica da indústria calçadista mundial, o fato desta ser nômade, migrando entre localidades conforme os baixos custos de produção. Ambas aglomerações incrementaram o valor agregado de seus produtos e eram beneficiadas pelas moedas desvalorizadas de seus países. A Itália necessitou se reinventar e subir o padrão produtivo com a entrada de novos *players* mundiais, inclusive o Brasil. Diferentemente da Itália, o Brasil se acomodou na produção de *private label* aos EUA e não aproveitou a oportunidade de realizar um *upgrade* na cadeia a qual estava. Assim, ao perder a competitividade por preços, o cluster de Fermo e Macerata soube explorar a tradição no design italiano e o Vale dos Sinos necessitou primeiramente desfazer a reputação de país produtor de calçados baratos e aprender o processo de exportação e prospecção de clientes internacionais. A isto se deve o fato de que a inserção na cadeia de valor americana foi de modo subordinando, assim a internacionalização do cluster do Vale dos Sinos foi subordinada (BALDI, 2004).

Apesar de estarem em estágios diferentes de ciclo de vida, uma dificuldade comum é a renovação de mão de obra, decorrente da mudança de perfil dos jovens. No caso do Vale dos Sinos, agrava-se a situação pois os salários não são competitivos. Portanto, a questão de custos inibe investimentos em outras áreas relevantes como inovação e comercialização. No caso do Vale dos Sinos, a preocupação das firmas ainda é predominantemente com processos produtivos, quando a inovação poderia causar maior impacto positivo.

O que é possível constatar é a importância da articulação dos recursos, que permite a realização de novas ações estratégicas para a mudança de trajetória de um cluster, sendo que a articulação dos recursos está diretamente relacionada com a governança. Através de recursos e rotinas, a governança gera ganhos de eficiência coletiva (ERBER, 2008), otimizando a produtividade das empresas locais (MOLINA-MORALES, 2001; SCHMITZ, 1999). Assim, entende-se algumas das dificuldades do cluster de Fermo e Macerata, que não possui governança, e apresenta baixa interação, devido a cultura local individualista. Contudo, a governança dos atores poderia auxiliar na geração de externalidades positivas, geradas através de ações conjuntas (SCHMITZ, 1999; ERBER, 2008).

Sabendo a importância da gestão do cluster para a capacidade de reconfiguração dos recursos e capacidades (ERBER, 2008; MOROSINI, 2004), esta dissertação analisou sob a

ótica dos recursos as relações das firmas e instituições, assim como a atuação institucional nas aglomerações. No caso brasileiro, é bastante perceptível que as instituições, por serem apenas do setor calçadista, se desenvolveram e modificaram ao longo da trajetória para oferecer e atuar no cluster conforme as necessidades e realidades competitivas. No caso italiano, isto fica menos perceptível, pois as instituições estão voltadas para a indústria de modo geral, isto é, não exclusivamente para o setor calçadista. Assim, a atuação no caso italiano, apesar de se modificar ao longo do tempo para as necessidades do cluster, não se fez com mesma força que no Vale dos Sinos, onde as instituições impulsionaram a mudança, influenciando consideravelmente a competitividade local. Isto vai ao encontro de Van Klink e De Langen (2001) e Menzel e Fornahl (2010), que afirmam que os atores possuem um papel importante na trajetória de um cluster. Mais especificamente, as instituições possuem papel crucial na inovação e no desenvolvimento de capital humano (MASKELL, 2001; MENZEL; FORNAHL, 2010).

Com a atual mudança de lógica mundial, com escassez de recursos financeiros, pode ser que o cluster deixe de auxiliar as firmas no acesso a recursos financeiros, mas sim se torne um facilitador entre investidores e as empresas do território, principalmente para os novos negócios que surgem. Para tanto, é necessário que se desenvolva e utilize de fato o recurso gestão interna, que facilite conexões com atores externos, assim como links *cross-clusters*. Este último aspecto de links entre clusters caracterizaria a internacionalização em nível de cluster, com objetivos estratégicos também em nível coletivo, não apenas da firma, com trocas, sinergias e projetos envolvendo diferentes clusters, o que não se identificou em nenhum dos clusters investigados.

Conforme Inslankina (2015), a internacionalização de clusters é o estabelecimento de conexões entre clusters ao redor do mundo em termos industriais, transacionais e financeiros, assim como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), educação e cooperação institucional, aumentando a competitividade e as potencialidades dos membros do cluster e das suas localidades. Em ambos os casos, não existem objetivos estratégicos em nível de cluster, e tampouco conexões em termos industriais, transacionais, financeiros, de P&D, educação e cooperação institucional. A simples definição de mercados-alvo e subsídios para ações internacionais nestes mercados não configura o que de fato se compreende como internacionalização de clusters. Assim, percebe-se que não há internacionalização em nível de cluster em ambos os casos investigados. Este aspecto, ao ser trabalhado através da governança dos atores, poderia trazer ganhos competitivos relevantes para os clusters.

A produção de conhecimento e sua transferência são determinantes para a competitividade do cluster (TALLMANN *et. al*, 2004). Percebe-se que a aglomeração possui um fluxo de difusão de conhecimentos em seu interior, que se tornam conhecimentos tácitos ao longo do tempo. Porém, com a homogeneidade de conhecimentos e práticas, as firmas do cluster acabam se inserindo em uma trajetória de declínio, devido ao isomorfismo cognitivo que se instala (POUDER; ST JOHN, 1996). Há uma relação deste comportamento com o ciclo de vida da indústria, que em geral não possui mudanças radicais em termos de desenvolvimento tecnológico. A exceção são os calçados esportivos, que inovam radicalmente e investem em P&D e design. Isso poderá dar novo tom à indústria, em um momento de transformação dos padrões de consumo, produção e distribuição mundiais, em que há maior proximidade com consumidores, consumo online e customização. Portanto, assim como Audrescht e Feldman (1996) perceberam que a inovação do cluster se molda pelo ciclo de vida da indústria, percebe-se que apesar de serem ciclos de vida dissociados (MENZEL; FORNAHL, 2010), o contexto da indústria interfere diretamente no CVC. Afinal, nos casos investigados, dentre os principais fatores determinantes para a mudança de estágios, estavam movimentos mundiais da indústria de calçados.

Se percebeu que os principais fatos que impactam a trajetória dos clusters estão diretamente envolvidos com mudanças mundiais da indústria calçadista, questões políticas e econômicas dos países em que os clusters estão inseridos e a atuação, ou não, dos atores de influência do cluster. Estes últimos possuem importante papel na articulação e renovação dos recursos da aglomeração e também no direcionamento estratégico da mesma. Com isso, percebe-se que a RBV tem muito a contribuir com o entendimento do Ciclo de Vida de Clusters. Ao mesmo tempo, a complexidade do mercado global trouxe novas oportunidades para as aglomerações industriais, inclusive de conexões *cross-clusters* (KÖCKER; MÜLLER; ZOMBORI, 2011), com isso o enfoque da internacionalização de clusters pode trazer novas perspectivas para as aglomerações. Neste enfoque, porém, a governança do cluster aparenta ser fundamental.

## 8.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Este trabalho buscou contribuir para os estudos de relações interorganizacionais e também de internacionalização. Ao juntar RBV, ciclo de vida do cluster e a internacionalização, este trabalho buscou analisar o desenvolvimento do cluster considerando os recursos como

fatores relacionados ao desenvolvimento e também o contexto de competitividade internacional, que impacta a dinâmica do cluster. Constatou-se que o Ciclo de Vida se mostra útil para a análise do desenvolvimento de clusters, permitindo que se verifiquem fatores e *drivers* envolvidos nas mudanças de estágio ao longo do tempo. Martin e Sunley (2011), porém, têm razão ao afirmar que existem múltiplas opções de trajetória para o cluster. Na realidade, dado que cada cluster é único e possui uma trajetória única, não há como definir um modelo único para a compreensão do ciclo de vida. Portanto, a relevância do ciclo de vida está na compreensão dos estágios principais envolvidos na trajetória do cluster.

Conforme a análise dos casos investigados, as fases do ciclo de vida se misturam. Mesmo que existam características dominantes de determinado estágio, ainda poderá haver traços característicos de outras fases do ciclo de vida, sendo difícil em alguns casos definir o real estágio de um cluster. Assim, pode-se afirmar que existem períodos mistos durante o desenvolvimento do cluster.

A relação entre RBV e ciclo de vida permite compreender a trajetória de um cluster pois é possível analisar suas idiossincrasias e identificar possibilidades estratégicas para a aglomeração. Cabe destacar que os recursos não estão apenas relacionados com a esfera local do cluster. Conforme afirma Fahy (2002), existem recursos do país (CSRs). Estes recursos tão podem ser fonte de vantagem competitiva para o cluster, fazendo parte dos *shared resources* da aglomeração. Os recursos que o cluster possui para a internacionalização estão relacionados com o estágio atual do ciclo de vida do cluster e, inclusive, levante-se o questionamento se não seriam os recursos que o cluster possui e o modo como são utilizados que definem o estágio atual de ciclo de vida do cluster. Assim, mesmo que um cluster já tenha atingido certo grau de sustentação ou entrado em estágio de declínio, caso consiga se renovar e mudar sua trajetória dependente, os recursos do cluster para as firmas, mesmo as mais desenvolvidas, ainda serão relevantes. O sucesso depende, contudo, a capacidade de renovar os recursos e o modo como estes são articulados no âmbito do cluster.

Quanto aos recursos do cluster para a internacionalização, ao avançar para os estágios de menor heterogeneidade, perdem o impacto nas firmas, pois a articulação dos recursos muda em função de um contexto meso e micro. Porém, a capacidade de criação e renovação, dos recursos está diretamente relacionada com a capacidade de renovação do cluster. Havendo uma renovação, os recursos tornam a ser estratégicos para as empresas, pois a vantagem competitiva da localidade se sustenta. Para tanto, é necessário que a governança dos atores seja efetiva, isto



não significa que as empresas não terão estratégias próprias, pelo contrário, buscará auxiliar e complementar os objetivos das firmas inseridas no cluster. Com isso, no caso do cluster italiano, percebe-se a necessidade de renovação de alguns recursos e um cuidado especial com a manutenção de outros, em especial o *Made in Italy*, que está intimamente relacionado com o caráter artesanal, o design, a qualidade, o valor agregado do calçado italiano. Portanto, a governança dos atores surge como um elemento central na competitividade do cluster, principalmente decorrente das mudanças de paradigma trazidas pela globalização, a era digital e os consequentes novos modos e comercialização e interação que se consolidam.

Ao haver governança dos atores, o cluster assume o papel de facilitador e fomentador das empresas e da região através de conexões, investimentos e políticas de desenvolvimento, pois vantagens baseadas em recursos frágeis podem deixar de sê-lo muito rapidamente. Para os casos estudados, a produção terceirizada, por exemplo, traz ainda ganhos financeiros para as empresas, contudo, as práticas auxiliaram na criação de novas regiões produtivas, que crescem e adquirem conhecimentos, havendo a possibilidade de se tornarem competidores dos clusters no futuro.

As redes de cooperação também possuem sua importância na estratégia internacional. Com isso, destaca-se a ótica que analisa a internacionalização por *networks*. Assim, indústria de calçados mundial, ao se concentrar na competição por preços, negligencia um amplo espectro de oportunidades. O cluster italiano investigado, por exemplo, poderia se inserir nos programas europeus de internacionalização de clusters, uma vez que são calçados com alto conteúdo de design, de luxo e de moda. Ademais, a indústria de componentes, que necessita investir em tecnologia e design, poderia cooperar com clusters de tecnologia, parques tecnológicos e universidades. Assim, se percebe a importância e a necessidade atual aos clusters de intensificar as relações externas.

Destaca-se, também, a importância do e-commerce como ferramenta de internacionalização. As empresas de pequeno porte poderiam se juntar em canais de venda online, com o auxílio do cluster na organização da infraestrutura de logística e distribuição, através de projetos com recursos públicos ou parcerias público-privadas. O centro reduziria custos e poderia tornar a estratégia internacional mais interessante e menos custosa. Esta iniciativa, contudo, requer que a barreira criada pelo medo das empresas em cooperar, principalmente na realidade italiana investigada, seja eliminada.

## 8.2. LIMITAÇÕES E NOVAS QUESTÕES E PESQUISAS

Uma limitação deste estudo é que o estudo de caso não permite generalizações, além disso, foi analisada apenas a realidade da indústria calçadista, que é um setor tradicional da economia. Estudos envolvendo mais indústrias, com diferentes características e de natureza quantitativa poderiam auxiliar neste sentido. Outra limitação foi o balanceamento da inserção da pesquisadora. O engajamento na pesquisa foi maior no cluster do Vale dos Sinos por diversos fatores, como a maior abertura das empresas, a possibilidade de participação em mais eventos, decorrente da proximidade física e o acesso a mais informações, estudos e documentos do que em relação ao cluster italiano. A imersão em campo foi maior no Vale dos Sinos do que em Fermo e Macerata.

Por fim, este trabalho foi analisado sob uma ótica positivista, contudo, dada a multiplicidade do ambiente organizacional, utilizar a lente da teoria da complexidade para compreender a influência da dinâmica da indústria no cluster, poderia gerar novas perspectivas e avanços teóricos para este campo de estudos.

Quanto a novas possibilidades de estudo, este trabalho abre diversas possibilidades de pesquisas futuras. A avaliação da influência das relações externas no desenvolvimento dos recursos dos cluster poderia ser investigada mais a fundo, pois percebe-se que todos os níveis de influência - da Firma, Micro, Meso, Macro e Meta - impactam o cluster. Além disso, já existe o debate sobre a orquestração de recursos do cluster para a inovação (por exemplo, BITTENCOURT; ZEN; WEGNER; SCHMIDT, 2017), porém, estudos longitudinais envolvendo a orquestração de recursos ao longo do ciclo de vida poderiam aprofundar o debate sobre este tema.

Estudos envolvendo os recursos na dinâmica da internacionalização do cluster já existem (por exemplo, ZEN *et. al*, 2012), entretanto, poderiam ser realizadas pesquisas que refletissem sobre a internacionalização e seu efeito na criação e renovação de recursos. Ou seja, inverter a lógica e verificar o impacto da internacionalização na geração e renovação de recursos estratégicos das aglomerações. Por fim, diversos avanços teóricos foram realizados sobre a internacionalização de firmas em clusters. Porém, vive-se em um contexto em que diferentes indústrias estão mais relacionadas do que nunca. Assim, estudos sobre internacionalização de clusters ainda são incipientes, o que abre oportunidades de investigações também desta nova realidade.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Revista Direções Abicalçados**. Novo Hamburgo, 2013.

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Anual 2015**. Novo Hamburgo, 2015.

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial Indústria de Calçados Brasil 2016**. Novo Hamburgo, 2016.

ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Acessórios. **Assintecal: Nosso Negócio é mobilizar!** (Apresentação institucional em meio eletrônico), 2015.

ASSOCALZATURIFICI - Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani. **Tutti i passi dell'industria calzaturiera italiana, Infografica 2015**. (Material em meio eletrônico), 2015.

ASSOCALZATURIFICI 2016b – Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani. Storia. Disponível em: < <http://www.assocalzaturifici.it/ancimain/doc.html?id=18808>>. Acesso em: 05 de maio de 2016.

ANSEMI S. (eds), **L'industria calzaturiera marchigiana. Dalla manifattura alla fabbrica**, Unione Industriali del Fermano, 1989

AQUINO, Lizia Stone. **Franquias Internacionais: estudo das estratégias de uma empresa do setor coureiro-calçadista**. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

ARROW, Kenneth. Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: **The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors**. Princeton University Press. p. 609-626, 1962

AUDRETSCH, David B.; FELDMAN, Maryann P. Innovative clusters and the industry life cycle. **Review of industrial organization**, v. 11, n. 2, p. 253-273, 1996.

BALDI, Mariana. **A imersão social da ação econômica dos atores do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos: uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BALDI, Mariana; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. A Internacionalização do Cluster Coureiro-Calçadista do Vale do Sinos: uma análise do relacionamento inter-firmas e seu impacto na competitividade do setor. **XI Seminário Latino-Iberoamerica de Gestão Tecnológica**. Altec 2005

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Esp, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management (1986-1998)**, v. 37, n. 1, p. 31, 1998.

BATHELT, Harald; MALMBERG, Anders; MASKELL, Peter. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. **Progress in human geography**, v. 28, n. 1, p. 31-56, 2004.

BECATTINI, Giacomo. **Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale**. Il mulino, 1979.

BECATTINI, Giacomo. The Marshallian industrial. **Industrial districts**, p. 37, 1990.

BECCATINI, Giacomo. (1991). The industrial district as a creative milieu. **In Industrial Change and Regional Development**. G. Benko e M. Dunford (eds), pp. 102-114. Belhaven Press, London, 1991

BECCHETTI, Leonardo; PANIZZA, Andrea; OROPALLO, Filippo. Role of industrial district externalities in export and value-added performance: Evidence from the population of Italian firms. **Regional studies**, v. 41, n. 5, p. 601-621, 2007.

BELL, G. G. Clusters, networks, and firm innovativeness. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 287-295, 2005.

BELUSSI, F. Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese. **Fiocca R.(a cura di), Rileggere l'impresa, Etas, Milano, 2007**.

BELUSSI, Fiorenza; SEDITA, Silvia Rita. Life cycle vs. multiple path dependency in industrial districts. **European Planning Studies**, v. 17, n. 4, p. 505-528, 2009.

BELUSSI, Fiorenza; HERVAS-OLIVER, Jose Luis (Ed.). **Unfolding cluster evolution**. Routledge, 2016.

BERGMAN, Edward M. (2007) Cluster life-cycles: an emerging synthesis. **SRE - Discussion Papers**, 2007/04. Institut für Regional- und Umweltwirtschaft, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

BESSANT, J. Challenges in Innovation Management. In: Shavinina, L. **The International Handbook on Innovation**. p. 761-774. Elsevier, 2003.

BITTENCOURT, Bruno Anicet; Zen, Aurora Carneiro; WEGNER, Douglas; SCHMIDT, Vitor Klein. Orquestração para o processo de formação de clusters de inovação. In: **3Es 2017, 2017, Curitiba. 3Es 2017, 2017**. p. 1-9.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M., Nordic international business research. **Int. Stud. Manage. Organ.** 30 (1), 6-25, 2000.

BLOIS, Henrique Dias; SOUZA, João Carlos. Cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas: proposta de um modelo para o setor calçadista. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3, 2008.

BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of international business studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

CALANDRO, Maria Lucrecia; CAMPOS, Silvia Horst. **APL Calçadista Sinos-Paranhana: o segmento de calçados de alto valor agregado**. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2015.

CAPELLO, Roberta. Spatial transfer of knowledge in high technology milieu: learning versus collective learning processes. **Regional studies**, v. 33, n. 4, p. 353-365, 1999.

CAPELLO, R.; FAGGIAN, A. Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes. **Regional Studies**, v. 39, n. 1, p. 75-87, 2005.

CAPPIELLO, Giuseppe; GALBIATI, Sergio; IAPADRE, Pasquale Lelio. **Sistemi locali, reti e intermediari dell'innovazione: il Polo dell'ICT in Abruzzo**. Società Editrice il Mulino. Bologna, 2016.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE, 2003.

CHETTY, S. K.; WILSON, H. I. M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**, v. 12, n. 1, p. 61-81, 2003.

CHRISTOFOR, J. Theoretical Foundations of Firm Internationalization. In: **Antecedents of Venture Firms' Internationalization: A Conjoint Analysis of International Entrepreneurship in the Net Economy**. [s.l.] Gabler, 2008. p. 23-81.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, Nº 1, pp. 128-152, 1990.

CONFINDUSTRIA MARCHE. **Homepage**. 2017. Disponível em: <<http://confindustria.marche.it/sp/home-it.3sp>>. Acesso em 27 de abril de 2017.

COOPER, D. R.; SHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2003.

COSTA, A. B. Instituições e competitividade no arranjo calçadista do Vale do Sinos. *Análise Econômica*, Porto Alegre, ano 27, n. 52, p. 253-283, 2009.

COUROMODA. **O Cenário mundial do calçado e as oportunidades para o Brasil**. Disponível em: <http://www.couromoda.com/noticias/ler/o-cenario-mundial-do-calcado-e-as-oportunidades-para-o-brasil> Acesso em 19 janeiro 2016.

COUROMODAA. **Argentina: área do calçado em crise**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/argentina-area-do-calcado-em-crise/>>. Acesso em

COUROMODAB. **Mercado externo: Espanha na defesa x Portugal no ataque**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/mercado-externo-espanha-na-defesa-x-portugal-no-ataque/>>. Acesso em

COUROMODAC. **Europa aumenta as importações e China diminui exportações**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/europa-aumenta-as-importacoes-e-china-diminui-exportacoes/>>. Acesso em

COUROMODAD. **Camboja à luta por melhores salários**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/camboja-a-luta-por-melhores-salarios/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

COUROMODAe. **Cresce o E-commerce na China**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/cresce-o-e-commerce-na-china/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

COUROMODAf. **Calçado português: mais vendas para o mercado externo**. 2016. Disponível em: <<https://couromoda.com/noticias/ler/calçado-portugues-mais-vendas-para-o-mercado-externo-2/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

COUROMODAg. **Cristiano Ronaldo aposta no setor de calçados e lança novamente o CR7**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/cristiano-ronaldo-aposta-no-setor-de-calçados-e-lança-novamente-o-cr7/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

COUROMODAh. **Cleto Sagripanti, Presidente da Confederação Europeia do Calçado fala sobre a China e a Indústria Calçadista na Europa**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/cleto-sagripanti-presidente-da-confederacao-europeia-do-calçado-fala-sobre-a-china-e-a-industria-calçadista-na-europa/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

COUROMODAi. **Vixole o tênis de última geração com tela LED 3D**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/vixole-o-tenis-de-ultima-geracao-com-tela-de-led-3d/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

COUROMODAj. **O Nike que amarra sozinho**. 2016. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/o-nike-que-amarra-sozinho/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

COUROMODA 2017a. **Nooncom: o novo portal de luxo**. 2017. Disponível em: <<http://couromoda.com/noticias/ler/nooncom-o-novo-portal-do-luxo/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

CRESPO, J. O. A. N. Ciclo de vida de los clusters: hacia una conceptualización dinámica de la evolución de los clusters. **Economía Industrial**, v. 391, p. 125-132, 2014.

CRESPO, J. How Emergence Conditions of Technological Clusters Affect Their Viability? Theoretical Perspectives on Cluster Life Cycles. **European Planning Studies**. V. 19, N°. 12, 2011

CRUZ, Sara CS; TEIXEIRA, Aurora AC. The evolution of the cluster literature: shedding light on the regional studies–regional science debate. **Regional studies**, v. 44, n. 9, p. 1263-1288, 2010.

CUSMANO, Lucia; MORRISON, Andrea; PANDOLFO, Enrico. Spin-off and clustering: a return to the Marshallian district. **Cambridge Journal of Economics**, v. 39, n. 1, p. 49-66, 2014. Página 199.

CUTRINI, Eleonora; MICUCCI, Giacinto; MONTANARO, Pasqualino. **I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione: il caso dell'industria calzaturiera marchigiana**. Banca d'Italia, 2013.

DALMORO, Marlon; ZEN, Aurora Carneiro. A Formação de Redes e o Processo de Internacionalização do Setor Vitivinícola Brasileiro: Um Estudo de Caso no Wines From Brazil. **Redes**, v. 17, n. 3, p. 7-25, 2012.

D'AMBROSIO, Francesca. **Il Distretto Calzaturiero Marchigiano tra crisi e prospettive di rilancio: una ricerca etnografica**. Tesi di Laurea. Università Commerciale Luigi Bocconi – Milano. Facoltà di Economia. Corso di laurea in Economia Aziendale. 2004

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. 30º ENANPAD. Anais...Salvador: 2006

DONDA, Massimo. At the feet of success: shoes, consumers, markets. 16 Historic Brands of the Italian Shoe Industry. Paperback, 2008

DOSI, Giovanni. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, p. 1120-1171, 1988.

DOSI, G. Opportunities, Incentives and the Collective Patterns of Technological Change. **The economic journal**, v. 107, n. 444, p. 1530-1547, 1997.

DUNNING, J. H. "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", **Journal of International Business Studies**, Vol. 19, Nº 1, pp. 1-31, 1988.

E-MARKETER. **Worldwide Retail Ecommerce Sales: The eMarketer Forecast for 2016**. 2016. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketer-Forecast-2016/2001849>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2016

EISINGERICH, Andreas B.; BELL, Simon J.; TRACEY, Paul. How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. **Research policy**, v. 39, n. 2, p. 239-253, 2010.

ELOLA, A.; VALDALISO, J. M; LÓPEZ, S. M; ARANGUREN, M. J., Cluster Life Cycles, Path Dependency and Regional Economic Development: Insights from a Meta-Study on Basque Clusters, **European Planning Studies**, Vol. 20, Nº 2, pp. 257-279, 2012.

ENRIGHT, M. J. Geographies and international business: a three dimensional approach, **Academy of International Business Conference**, San Juan, 2002.

ERBER, Fabio Stefano. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova economia**, v. 18, n. 1, p. 11-31, 2008.

EXPOOL - Consortium of Italian Shoe Manufacturer. **Footwear Made in Marche**. Disponível em: <<http://www.expool.it/static/calzatura.cfm>> Acesso em 10 de junho de 2016, 2016.

FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, n. 1, p. 57-77, 2002.

FCBB - Footwear Components By Brasil. **Sobre o setor**. 2015. Disponível em <<http://www.fcbybrasil.com/sobre-o-setor>>. Acesso em 30 jan. 2016.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade: um estudo sobre a competitividade da indústria calçadista sob a ótica da tecnologia**. Editora Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Strategic resources and sustainability of competitive advantages in industrial clusters: towards a general analytical framework. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 33, 2009.

FENSTERSEIFER, Jaime; GOMES, J. Análise da cadeia produtiva do calçado de couro. **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade, Porto Alegre: Ortiz**, p. 23-54, 1995.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo, RASTOIN, Jean-Louis. Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 25 Issue: 4, pp.267-284. 2013. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-04-2011-0007>

FEEVALE, <https://www.feevale.br/acontece/noticias/universidade-feevale-e-ibtec-assinam-convenio-nesta-quarta-feira>. Disponível em: acessado em 05 de janeiro de 2017.

FERASSO, Marcos; VARGAS, Lilia Maria; GRENIER, Corinne. Enterprises' Knowledge Creation within a Brazilian's Industrial Cluster. **IIMS Journal of Management Science**, v. 1, n. 1, p. 79-92, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, AFONSO; FLEURY, M. T. L. (Ed.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FORNAHL, D.; HASSINK, R.; MENZEL, M. P. Broadening our Knowledge on Cluster Evolution. **European Planning Studies**, V. 23, Nº. 10, pp. 1921 – 1931, 2015.

FORSTATER, Maya. Implications of the Global Financial and Economic Crisis on the Textiles and Clothing Sector": **ILO**. 2010.

FOSS, Nicolai J.; KOCH, Carsten A. Opportunism, organizational economics and the network approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 189-205, 1996.

GEOX. **Homepage**. 2017. Disponível em: <<https://www.geox.com/en/>>. Acesso em: março 2017.

GHEMAWAT, P. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. **Harvard Business Review**, Vol. 79, No. 8, pp. 137-147, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIULIANI, D. Elisa. **Cluster absorptive capacity**: why some clusters forge ahead and others lag behind? 2005.

GIULIANI, D. Elisa. **The selective nature of knowledge networks in clusters** : evidence from the wine industry. v. 7, n. September 2006, p. 139–168, 2007.

GIULIANI, Elisa; BELL, M. The micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster. **Research Policy**, v. 34, n. 1, p. 47–68, 2005.

GIULIANI, E.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. **World Development**, v. 33, n. 4, p. 549–573, 2005.

GRANT R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulaton. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GREGORI, Gian Luca; CARDINALI, Silvio; TEMPERINI, Valerio. **Traiettorie di Sviluppo delle Imprese Calzaturiere Nel Nuovo Contesto Competitivo**. G. Giappichelli Editore - Torino, 2012.

GREINER, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**. May-June 1998.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 31, p. 147-184, 2010.

GUNAWAN, J.; ROSE, E. L. Absorptive capacity development in Indonesian exporting firms: How do institutions matter? **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 45–54, 2014.



HARRISON, Bennett; KELLEY, Maryellen R.; GANT, Jon. Innovative firm behavior and local milieu: exploring the intersection of agglomeration, firm effects, and technological change. **Economic Geography**, p. 233-258, 1996

HELFAT C. E.; PETERAF M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, v.24, n.10, p.997-1010, 2003

HEMAIS, C. A; HILAL, A. O processo de internacionalização da Firma segundo a Escola Nórdica. **In: Rocha, A. (org). A internacionalização de Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro, Mauad, 2002.

HENNART, Jean-François. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1432-1454, 2009.

HERVÁS-OLIVER, José Luis; ALBORS-GARRIGÓS, José. Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. **Entrepreneurship and regional development**, v. 19, n. 2, p. 113-136, 2007.

HERVAS-OLIVER, Jose-Luis et al. Clusters and industrial districts: Where is the literature going? Identifying emerging sub-fields of research. **European Planning Studies**, v. 23, n. 9, p. 1827-1872, 2015.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. The Triple C approach to local industrial policy. **World Development**, v. 24, n. 12, p. 1859–1877, 1996.

HYMER, Stephen Herbert. **International operations of national firms**. MIT press, 1976.

IBTeC - Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos. 2016. **Entidades Apresentam Semana do Calçados para outubro** - Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/entidades-apresentam-semana-do-calcado-para-outubro/>>. Acesso em: 01 outubro de 2016.

IL GIORNALE. **Calzature, rallenta la crescita ma l'export premia il made in Italy**. 2013. Disponível em: <<http://www.ilgiornale.it/news/economia/calzature-934687.html>>. Acesso em 9. mar. 2017.

INGSTRUP, M. B; DAMGAARD, T. Cluster Facilitation from a Cluster Life Cycle Perspective. **European Planning Studies**, V. 21, Nº 4, pp. 556 - 574, 2013.

INSLANKINA, E. Internationalization of Regional Clusters: Theoretical and Empirical. Basic Research Program, working paper, **National Research University, Higher School of Economics**, 2015.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert; HITT, Michael. **Understanding business strategy concepts plus**. Cengage Learning, 2011.

ITO, Nobuiuki Costa; JUNIOR, Paulo Hayashi; PONGELUPPE; Leandro Simões, GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Entendimentos e Desentendimentos da Teoria Econômica na Estratégia: Considerações a Partir da Pesquisa Empírica da *Resource-based View*. **VI Encontro de Estudos em Estratégia Bento Gonçalves (Anpad), maio 2013**

ITALTRADE – Italian Trade Agency, 2015. **Luxury Footwear? Made in Italy!** <Disponível em: <http://www.italtrade.com/focus/calzature.htm>> Acesso em: 19 janeiro 2016.

JOHANSON, J.; MATTSON, G. Internationalization in industrial systems-A network approach in global Competition. In: **Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics, London: Croom Helm, cop.** 1988.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan.; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JUNIOR, C. H. M; ZILBER, S. N; LOURENÇO, F. Internationalization Strategy and Distribution Channels in Foreign Markets: the case of Natura. In: **Proceedings of the 11th Symposium on Management of Production, Logistics and International Operations**. EAESP/FGV: São Paulo, 2008.

KLEPPER, Steven. Industry life cycles. **Industrial and corporate change**, v. 6, n. 1, p. 145-182, 1997.

VAN KLINK, Arjen; DE LANGEN, Peter. Cycles in industrial clusters: the case of the shipbuilding industry in the Northern Netherlands. **Tijdschrift voor economische en sociale geografie**, v. 92, n. 4, p. 449-463, 2001.

KÖCKER, G. M.; MÜLLER, L.; ZOMBORI, Z., European Clusters Go International - Networks and clusters as instruments for the initiation of international business cooperation. 2011. Disponível em: <<http://www.tci-network.org/news/card/314>>, acesso em: janeiro 2016

KOWALSKI, Arkadiusz Michał. The Role of Innovative Clusters in the Process of Internationalization of Firms. **Journal of Economics, Business and Management**, v. 2, n. 3, p. 181-185, 2014.

KRUGMAN, P., Increasing returns and economic geography, **Journal of Political Economy**, Vol. 99, Nº 3, pp. 483-499, 1991.

KUAH, Adrian TH. Cluster Theory and Practice: Advantages for the small business locating in a vibrant cluster. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 4, n. 3, p. 206-228, 2002.

LAI, Yung-Lung et al. The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 734-739, 2014.

LOPES, Fernando Dias; SUSIN, Fernanda. Perspectiva de formação de alianças internacionais: um estudo de caso na Metasa. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 29-43, 2005.

LENTZ, Luiz; FARIAS, Cláudio; DA SILVA, Ricardo Muniz Mucillo. District Drivin como hipótese exploratória à internacionalização de distritos industriais: o caso Montebelluna sportsystem. **REVISTA CADEIA PRODUTIVA - ISSN 2316-6096**, [S.l.], v. 1, n. 1, out. 2012. ISSN 2316-6096. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracaoetc/article/view/319>>. Acesso em: 30 jun 2016.

LOPES, Sara do Souto Fontes Antunes. Clusters and Internationalization: How does belonging to a cluster influence the process of internationalization and the strategies of its members?. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Administração, **Universidade do Porto**, 2014.

LOPES, Fernando Dias; SUSIN, Fernanda. Perspectiva de formação de alianças internacionais: um estudo de caso na metasa. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 29-43, 2005.

LUNDEVALL, Bengt-Ake. National systems of innovation: An analytical framework. **London: Pinter**, 1992.

MADE IN ITALY. Footwear Industry. 2015. Disponível em: < [http://www.made-in-italy.info/post/Textiles\\_and\\_Nonwovens/12-Footwear\\_Industry.php](http://www.made-in-italy.info/post/Textiles_and_Nonwovens/12-Footwear_Industry.php)> Acesso em: 19 janeiro 2016.

MACHADO, D. Q. et al. A crise financeira mundial e seus impactos no setor calçadista. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 3, p. 4-17, 2012.

MAEHLER, Alisson Eduardo et al. Knowledge transfer and innovation in Brazilian multinational companies. **Journal of technology management & innovation**, v. 6, n. 4, p. 1-14, 2011.

MAGUIRE, Karen *et al.* **Competitive regional clusters: national policy approaches**. Publications OCDE, 2007.

MALMBERG, Anders; MASKELL, Peter. The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. **Environment and planning A**, v. 34, n. 3, p. 429-449, 2002.

MARINO, Vittoria; MAINOLFI, Giada. Country reputation and attitudes towards made in Italy products: a study on Chinese consumers. **International Journal of Chinese Culture and Management**. Vol. 3, No. 3, p. 228-241, 2013.

MARIOTTI, Sergio; PISCITELLO, Lucia. Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 13, n. 1, p. 65-80, 2001.

MALAKAUSKAITE, Asta; NAVICKAS, Valentinas. Contribution of clusters to the competitiveness of companies: revelation and evaluation. **Engineering Economics**, v. 22, n. 1, p. 50-57, 2011.

MARIOTTI, Sergio; PISCITELLO, Lucia. Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 13, n. 1, p. 65-80, 2001.

MARCHE SHOES GROUP. **Fermo and Macerata Footwear production district**. 2016. Disponível em: <<http://www.marcheshoegroup.com/en/about.html>>. Acesso em: 06 maio de 2016

MARSHALL, Alfred. Industrial organization, continued. The concentration of specialized industries in particular localities. In: **Principles of economics**. Palgrave Macmillan UK, 2013. p. 222-231.

MARTIN, Ron; SUNLEY, Peter. Path dependence and regional economic evolution. **Journal of economic geography**, v. 6, n. 4, p. 395-437, 2006.

MARTIN, R.; SUNLEY, P. Conceptualizing Cluster Evolution: Beyond the Life Cycle Model? **Regional Studies**, v. 45, n. February 2016, p. 1299-1318, 2011.

- MASKELL, P. Geographical Cluster. **Europe**, v. 10, n. 4, p. 921–944, 2001.
- MASKELL, P.; MALMBERG, A. Localised Learning and Industrial Competitiveness. **Cambridge Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 167–185, 1999.
- MASKELL, Peter; MALMBERG, Anders. Myopia, knowledge development and cluster evolution. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 5, p. 603-618, 2007.
- MASTRONARDI, Giovanni. Il sistema regionale d'innovazione dell'Abruzzo. In: CAPPIELLO, Giuseppe; GALBIATI, Sergio; IAPADRE, Pasquale Lelio. **Sistemi locali, reti e intermediari dell'innovazione: il Polo dell'ICT in Abruzzo**. Società Editrice il Mulino. Bologna, 2016.
- MELO, Germana. Tavares. A Reconfiguração dos Recursos ao Longo do Processo de Internacionalização de Empresas. In: **XXXV Enanpad, 2011**, Rio de Janeiro. XXXV Enanpad 2011, 2011.
- MENZEL, M. P.; FORNAHL, D. Cluster life cycles - dimensions and rationales of cluster evolution. **In: Industrial and Corporate Change** 19.1, pp. 205\_238, 2010.
- MEYER-STAMER. J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. Policy paper, n. 28, 2001.
- MEYER, Klaus; SKAK, Ane. Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. **European Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 179-188, 2002.
- MOLINA-MORALES, F. X. European Industrial Districts: Influence of Geographical Concentration on the Performance of the Firm. **Journal of International Management**, v. 7, p. 277–294, 2001.
- MOROSINI, P. Industrial clusters, knowledge integration and performance. **World Development**, v. 32, n. 2, p. 305–326, 2004.
- MORRISON, Andrea. Gatekeepers of knowledge within industrial districts: who they are, how they interact. **Regional Studies**, v. 42, n. 6, p. 817-835, 2008.
- MUCELLI MICOZZI RUBENS JACKSON 2015
- NELSON, Richard R. (Ed.). **National innovation systems: a comparative analysis**. Oxford university press, 1993.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. Organizational capabilities and behavior. **An evolutionary theory of economic change**, p. 96-136, 1982.
- OMELYANENKO, V. A. Preconditions of intercluster cooperation internationalization. **Economic Processes Management**, n. 4, 2014.
- OSLAND, Gregory E. Origins and development of the product life cycle concept. **Scholarship and Professional Work - Business**. Paper 237.1991.
- OSSERVATORIO SUI DISTRETTI. **Distretto Delle Calzature di Fermo**.2011. Disponível em: <<http://www.osservatoriodistretti.org/node/298/distretto-delle-calzature-di-fermo>>. Acesso em: 05 maio de 2016
- ØSTERGAARD, Christian R.; REINAU, Kristian H.; PARK, Eunkyung. The Dual Role of Multinational Corporations in Cluster Evolution. **Unfolding Cluster Evolution**, v. 104, 2016.

- PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO, L.; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Estratégia de produção e de operações. **Porto Alegre, Bokman**, 2004.
- PANICCIA, Ivana. One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 667-699, 1998.
- PANICCIA, Ivana. The performance of IDs. Some insights from the Italian case. **Human Systems Management**, v. 18, n. 2, p. 141-159, 1999.
- PANICCIA, Enrico. **L'evoluzione del Marketing nel Settore Calzaturiero**. Tesi di Laurea. Università degli Studi di Ancona. Facoltà di Economia. Corso di Laurea in Economia e Commercio. Ancona,. 2000
- PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwood. 1959..
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PINTO, Claudia Frias; SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. A bibliometric study on culture research in International Business. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 3, p. 340-363, 2014.
- PORTER, Michael E. The competitive advantage of notions. **Harvard business review**, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.
- PORTER, Michael E., Clusters and the new economics of competition, **Harvard Business Review**, Vol. 76, Nº 6, pp. 77-90, 1998.
- PORTER, Michael E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. **Economic development quarterly**, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.
- PORTUGAL FOOTWEAR. **Homepage**. 2017. Disponível em: <<https://www.portugalfootwear.com/>>. Acesso em: junho de 2017.
- PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. 1990.
- PRESUTTI, Manuela; BOARI, Cristina; MAJOCCHI, Antonio. Inter-organizational geographical proximity and local start-ups' knowledge acquisition: a contingency approach. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 446-467, 2013.
- PROCHNIK, Victor. Cadeias produtivas e complexos industriais. In. **HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. Organização Industrial. Rio de Janeiro: Campus**, 2002.
- PUGAS, Pâmella Gabriela Oliveira; FERNANDES, Renata dos Santos. Externalidades Positivas em Aglomerações de Empresas: Um Estudo no Aglomerado de Fundação da Cidade de Cláudio (MG), Brasil. **Gestão e Regionalidade**, v. 30, n. 89, 2014.
- PYKE, Frank; SENGENBERGER, Werner (Ed.). **Industrial districts and local economic regeneration**. International Labour Organisation, 1992.
- REED, Richard; DEFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of management review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

RICART, Joan Enric et al. New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 3, p. 175-200, 2004.

ROBERTSON, Roland. **Globalization: Social theory and global culture**. Sage, 1992.

RUGMAN, Alan M. Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature. **Review of World Economics**, v. 116, n. 2, p. 365-379, 1980.

RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, Alain; NGUYEN, Quyen TK. Fifty years of international business theory and beyond. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 755-786, 2011.

SANTNER, Dominik. Multi-scalar and multi-contextual impacts on cluster development: The case of agritech in North-Western Germany. DRUID, 2014

SANTNER, Dominik; FORNAHL, Dirk. **From here, from there, and from beyond: endogenous and exogenous factors triggering change along the cluster life cycle in a multi-scalar environment**. Working Papers on Innovation and Space, 2014.

SAXENIAN, A. (1994). Regional advantage. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SAXENIAN, AnnaLee. Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. **California management review**, v. 33, n. 1, p. 89-112, 1990.

SANTOS, Joao Carvalho; BARANDAS, Hortensia Karl; MARTINS, Francisco Vitorino. Different conceptual approaches to the internationalization of the firms: a bibliometric review. **Revista Ibero-Americana de Estrategia**, v. 14, n. 4, p. 93-119, 2015.

SCHEMES, Claudia. **Pedro Adams Filho: empreendedorismo, indústria calçadista e emancipação de Novo Hamburgo: 1901-1935**. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em História, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHMITZ, H. Small shoemakers and fordist giants: Tale of a supercluster. **World Development**, v. 23, n. 1, p. 9–28, 1995.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge journal of economics**, p. 465-483, 1999.

SCOTT, Allen J. The Roepke lecture in economic geography the collective order of flexible production agglomerations: Lessons for local economic development policy and strategic choice. **Economic Geography**, v. 68, n. 3, p. 219-233, 1992.

SENAI-RS - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Rio Grande do Sul. **Programa Jovem Aprendiz Industrial**. Disponível em: <<http://www.senairs.org.br/pt-br/programas/programa-jovem-aprendiz-industrial>>, acesso em 10 de janeiro de 2017.

SEDLITZ, S.; CALOFFI, A.; BELUSSI, F.; **Heterogeneity of MNEs entry modes in industrial clusters: an evolutionary approach based on the cluster life cycle model**. DRUID, Barcelona.

SERGEEVICH, Mikhaylov Andrey; ALEKSEEVNA, Mikhaylova Anna. Geographies of cluster internationalization: Inter-organizational linkages on the Baltica. **International Journal of Econometrics and Financial Management**, v. 3, n. 1, p. 32-37, 2015.

SEPPO, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. **U of Tartu Economics and Business Administration Working Paper**, n. 50-2007, 2007.

SEVERINI. Sabbatucci, La formazione del distretto calzaturiero fermanomaceratese, in: Anselmi S. (eds), **L'industria calzaturiera marchigiana. Dalla manifattura alla fabbrica**, Unione Industriali del Fermano, 1989.

SHOE REPORT, **Settimo Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero** al rafforzamento del Made in Italy. Milano. Franco Angeli, 2015.

SIQUEIRA, João Paulo Lara; TELLES, Renato. Estratégia em clusters e redes de negócio. In: **Estratégia Contemporânea: Internacionalização, Cenários e Redes**. Campinas, SP. Akademia Editora, 2008

STORPER, Michael. **The regional world: territorial development in a global economy**. Guilford Press, 1997.

SWANN, Peter; PREVEZER, Martha. A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology. **Research policy**, v. 25, n. 7, p. 1139-1157, 1996.

TACTICS. Reflection group. Cluster internationalization handbook, **Manchester Metropolitan University**, Manchester, 2012. 50 p, 2012.

TALLMAN, S. et al. Knowledge, clusters, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 258–271, 2004.

TEECE, David J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

TÖDTLING, Franz; SINOZIC, Tanja; AUER, Alexander. 10 Driving factors of cluster evolution. **Unfolding Cluster Evolution**, v. 104, 2016.

TRIPPL, M.; GRILLITSCH, M., ISAKSEN, A.; SINOZIC, T. Understanding Cluster Evolution. No. 2015/46. Lund University, CIRCLE-Center for Innovation, **Research and Competences in the Learning Economy**. 2015.

TSAI, Ming-Tien; TSAI, Chung-Lin. Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: exploring the moderating effects of industrial clusters fabric. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, v. 2, n. 4, p. 80, 2010.

UNAC.- Unione Nazionale Accessori e Componenti. **Facts and figures about the sector. 2017**. Disponível em: < [http://www.unac.it/en/prodotti\\_e\\_mercato.php](http://www.unac.it/en/prodotti_e_mercato.php)>. Acesso em: 23 de maio de 2017

UNICREDIT CORPORATE BANKING; FEDERAZIONE DISTRETTI ITALIANI. **I Distretti della Moda**. Un viaggio lungo 12 ditretti per un progetto al servizio del territori. 2011

VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013.

VAN DE VEN, Andrew H. et al. Explaining development and change in organizations. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, Oliver. E. The economics of organization: The transaction cost approach. **The American Journal of Sociology**, 87(3), 548–577, 1981. Página 208.

YIN, Robert K. Case study research: Design and methods, 4th. **Thousand Oaks**, 2009.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZEN, Aurora Carneiro. A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. Tese (Doutorado em Administração) – **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2010.

ZEN, Aurora Carneiro; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PRÉVOT, Frédéric. Internationalization of clustered companies and the influence of resources: A case study on wine clusters in Brazil and France. **Latin American Business Review**, v. 12, n. 2, p. 123-141, 2011.

ZEN, Aurora Carneiro; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PRÉVOT, Frédéric. A internacionalização de empresas em clusters industriais e a visão baseada em recursos. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 33, 2009.

ZYGLIDOPOULOS, Stelios C.; DEMARTINO, Richard; REID, David McHardy. Cluster reputation as a facilitator in the internationalization of small and medium-sized enterprises. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 1, p. 79-87, 2006.



## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A - ROTEIRO INSTITUIÇÕES DO CLUSTER**

Nome da instituição, do entrevistado e cargo

#### **1. CICLO DE VIDA DO CLUSTER**

- 1.1. Quem são os atores do cluster (instituições, organizações, associações, centros de pesquisa, universidade, escolas técnicas, empresas)? Como se relacionam (que papel exercem, forma de interação, compartilhamento de espaços, know-how)? O cluster ajuda nestas relações e na formação de redes de cooperação?
- 1.2. De que forma é realizada a coordenação das atividades do cluster? Existe uma governança?
- 1.3. Como o cluster efetua a geração de estratégias conjuntas? Quais são as estratégias?
- 1.4. Como se adquire e distribui o conhecimento no cluster? Existem atores responsáveis? Como é a busca por conhecimento externo? Com qual finalidade?
- 1.5. Os centros de formação e capacitação tecnológica atendem as necessidades das empresas do cluster? Por quê?
- 1.6. Como o cluster responde a mudanças externas?
- 1.7. O cluster auxilia as empresas a inovarem? Por quê? Como o cluster poderia auxiliar?

#### **2. RECURSOS DO CLUSTER**

##### **2.1. Tangíveis**

- 2.1.1. Quais são as modalidades e como é o acesso a recursos financeiros? (linhas de crédito, incentivos e benefícios governamentais para a região, fundos de investimento, Investimento Estrangeiro Direto, Venture Capital)
- 2.1.2. Como é a infraestrutura de produção, de logística e distribuição do cluster? A localização beneficia estrategicamente de algum modo?
- 2.1.3. O cluster possui Comitês Técnicos de Padronização e Qualidade, laboratórios e centros de P&D e design responsáveis pelas atividades e produtos da região? Como funciona?

##### **2.2. Intangíveis**

- 2.2.1. Qual é o perfil da mão de obra disponível na região? E como você avalia o custo em relação a outras regiões de produção de calçados? Como o cluster auxilia na aquisição de mão de obra qualificada?
- 2.2.2. Há fatores culturais da região que afetam o modo de trabalhar e fazer negócios? Como?
- 2.2.3. Descreva a reputação da região. Como impacta no desempenho das empresas? Que tipo de benefícios a empresas possuem apenas por estar neste cluster, neste território e no país?

#### **3. INTERNACIONALIZAÇÃO DO CLUSTER**

- 3.1. Qual foi o papel do cluster na internacionalização das firmas? Como auxiliou neste processo?
- 3.2. A reputação do cluster auxilia na inserção internacional? De que forma? E o Brasil?
- 3.3. Como o cluster auxilia atualmente na internacionalização?
- 3.4. Que recursos do cluster você considera que são chaves para as atividades no mercado internacional? São os mesmos do início da inserção internacional?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO EMPRESAS DO CLUSTER**

Nome da empresa, Nome e Cargo do entrevistado

### **1. CICLO DE VIDA DO CLUSTER**

- 1.1. Quem são os atores do cluster (instituições, organizações, associações, centros de pesquisa, universidade, escolas técnicas, empresas)? Como se relacionam (que papel exercem, forma de interação, compartilhamento de espaços, know-how)? O cluster ajuda nestas relações e na formação de redes de cooperação?
- 1.2. De que forma é realizada a coordenação das atividades do cluster? Existe uma governança?
- 1.3. Como o cluster efetua a geração de estratégias conjuntas? Quais são as estratégias?
- 1.4. Como se adquire e distribui o conhecimento no cluster? Existem atores responsáveis? Como é a busca por conhecimento externo? Com qual finalidade?
- 1.5. Os centros de formação e capacitação tecnológica atendem as necessidades das empresas do cluster? Por quê?
- 1.6. O cluster é relevante para as empresas inovarem? Por quê? Como o cluster poderia auxiliar?

### **2. RECURSOS DO CLUSTER**

#### **2.1. Tangíveis**

- 2.1.1. Quais são as modalidades e como é o acesso a recursos financeiros? (linhas de crédito, incentivos e benefícios governamentais para a região, fundos de investimento, Investimento Estrangeiro Direto, Venture Capital)
- 2.1.2. Como é a infraestrutura de produção, de logística e distribuição do cluster? A localização beneficia estrategicamente de algum modo?
- 2.1.3. O cluster possui Comitês Técnicos de Padronização e Qualidade, laboratórios e centros de P&D e design responsáveis pelas atividades e produtos da região? Como funciona?

#### **2.2. Intangíveis**

- 2.2.1. Qual é o perfil da mão de obra disponível na região? E como você avalia o custo em relação a outras regiões de produção de calçados? Como o cluster auxilia na aquisição de mão de obra qualificada?
- 2.2.2. Há fatores culturais da região ou do país que afetam o modo de trabalhar e fazer negócios? Como?
- 2.2.3. Descreva a reputação da região. Como impacta no desempenho das empresas? Que tipo de benefícios a empresas possuem apenas por estar neste cluster, neste território e no país?

### **3. INTERNACIONALIZAÇÃO**

- 3.1. De que forma o cluster auxiliou e influenciou na inserção internacional? E como é hoje?
- 3.2. A reputação do cluster auxilia na inserção internacional? De que forma? E o Brasil?
- 3.3. Como o cluster auxilia atualmente na internacionalização?
- 3.4. Que recursos do cluster você considera que são chaves para as atividades no mercado internacional? São os mesmos do início da inserção internacional?

## APÊNDICE C – SCRIPT PER LE ISTITUZIONI DEL CLUSTER

Nome dell'istituzione, dell'intervistato e titolo (funzione)

### 1. CICLO DE VITA DEL DISTRETTO

- 1.1. Chi sono gli attori del cluster (istituzioni, organizzazioni, associazioni, centri di ricerca, università, scuole tecniche, imprese)? Come si relazionano (interazione, condivisione dello spazio, il know-how)? Il distretto aiuta le relazioni e la formazione di reti di cooperazione?
- 1.2. Com'è il coordinamento delle attività del distretto? C'è della governance?
- 1.3. Come il distretto esegue la generazione di strategie collettive? Quali sono le strategie?
- 1.4. Come è l'acquisizione e lo sfruttamento di conoscenza nel distretto? Chi sono attori responsabili? Come se acquisisce conoscenza esteriore? Con quale finalità?
- 1.5. Gli centri di formazione e capacità tecnologiche soddisfano le esigenze delle aziende nel distretto? Perché?
- 1.6. Come il cluster risponde ai cambiamenti esterni?
- 1.7. Come il distretto aiuta le aziende a innovare? Perché? Come il distretto potrebbe farlo?

### 2. LE RISORSE DEL DISTRETTO

#### 2.1. Tangibili

- 2.1.1. Quali sono le modalità e il modo di accesso a risorse finanziarie? (Linee di credito, incentivi statali e benefici per la regione, fondi di investimento, gli investimenti diretti esteri, capitale di rischio)? Quali sono?
- 2.1.2. Come si caratterizzano l'infrastrutture di produzione, di logistica e di distribuzione del distretto? La localizzazione geografica beneficia strategicamente le operazioni?
- 2.1.3. Ci sono commissioni tecniche di standardizzazione e qualità, centri di ricerca e sviluppo e design responsabile delle attività e dei prodotti della regione? Com'è il funzionamento?

#### 2.2. Intangibili

- 2.2.1. Qual è il profilo della mano d'opera disponibile nella regione? E come si fa a valutare il costo nei confronti di altre regioni produttrici di calzature? Come il distretto aiuta a acquisire mano d'opera qualificata?
- 2.2.2. Ci sono fattori culturali nella regione che influenzano il modo di lavorare e fare affari nella regione? Come?
- 2.2.3. Come descriveresti la reputazione della regione? Che tipo di benefici tra le società sono specifici di questo distretto, questa regione e questo paese?

### 3. INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL DISTRETTO

- 3.1. Qual è stato il ruolo del cluster nella internazionalizzazione delle imprese? Come ha aiutato in questo processo?
- 3.2. La reputazione della regione aiuta nell'integrazione internazionale delle aziende? Come? E il Made in Italy.
- 3.3. Come il cluster attualmente aiuta nell'internazionalizzazione?
- 3.4. Che risorse del distretto si considera che sono fondamentali per le attività nel mercato internazionale? Queste risorse sono sempre state le stesse dal momento che il distretto ha iniziato il suo inserimento internazionale?

## **APÊNDICE D – SCRIPT PER LE AZIENDE DEL CLUSTER**

Nome dell'azienda, dell'intervistato e funzione

### **1. CICLO DE VITA DEL DISTRETTO**

- 1.1. Chi sono gli attori del cluster (istituzioni, organizzazioni, associazioni, centri di ricerca, università, scuole tecniche, imprese)? Come si relazionano (interazione, condivisione delle spazio, il know-how)? Il distretto aiuta le relazione e la formazione di rete di cooperazione?
- 1.2. Com'è il coordinamento delle attività del distretto? C'è della governance?
- 1.3. Come il distretto esegue la generazione di strategie collettive? Quali sono le strategie?
- 1.4. Come è l'acquisizione e lo sfruttamento di conoscenza nel distretto? Chi sono attori responsabili? Come se acquisisce conoscenza esteriore? Con quale finalità?
- 1.5. Gli centri di formazione e capacità tecnologiche soddisfano le esigenze delle aziende nel distretto? Perché?
- 1.6. Come il cluster risponde ai cambiamenti esterni?
- 1.7. Come il distretto aiuta le aziende a innovare? Perché? Come i distretto potrebbe farlo?

### **2. LE RISORSE DEL DISTRETTO**

#### **2.1. Tangibili**

- 2.1.1. Quali sono le modalità e il modo di accesso a risorse finanziarie? (Linee di credito, incentivi statali e benefici per la regione, fondi di investimento, gli investimenti diretti esteri, capitale di rischio)? Quali sono?
- 2.1.2. Come si caratterizzano l'infrastrutture di produzione, di logistica e di distribuzione del distretto? La localizzazione geografica beneficia strategicamente le operazioni?
- 2.1.3. Ci sono commissioni tecniche di standardizzazione e qualità, centri di ricerca e sviluppo e design responsabile delle attività e dei prodotti della regione? Com'è il funzionamento?

#### **2.2. Intangibili**

- 2.2.1. Qual è il profilo della mano d'opera disponibile nella regione? E come si fa a valutare il costo nei confronti di altre regioni produttrici di calzature? Come il distretto aiuta a acquisisce mano d'opera qualificata?
- 2.2.2. Ci sono fattori culturali nella regione che influenzano il modo di lavorare e fare affari nella regione? Come?
- 2.2.3. Come descriveresti la reputazione della regione? Che tipo di benefici tra le società sono specifici di questo distretto, questa regione e questo paese?

### **3. INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL DISTRETTO**

- 3.1. Qual è stato il ruolo del cluster nella internazionalizzazione delle imprese? Come ha aiutato in questo processo?
- 3.2. La reputazione della regione aiuta nell'integrazione internazionale delle aziende? Come? E il Made in Italy.
- 3.3. Come il cluster attualmente aiuta nel l'internazionalizzazione?
- 3.4. Che risorse del distretto si considera che sono fondamentali per le attività nel mercato internazionale? Queste risorse sono sempre state le stesse dal momento che il distretto ha iniziato il suo inserimento internazionale?

## **APÊNDICE E – LISTA DE FONTES PARA PESQUISA DOCUMENTAL**

### **DOCUMENTOS:**

Abicalçados - Revista Direções Abicalçados (2013)

Abicalçados - Relatório Anual (2015)

Abicalçados - Relatório Setorial Indústria de Calçados Brasil (2016)

Assocalzaturifici - Tutti i passi dell'industria calzaturiera italiana, Infografica (2015)

Assocalzaturifici – Interscambio commerciale italiano in valore per regione e provincia (2015)

Assocalzaturifici – L'industria calzaturiera italia – preconsuntivo (2015).

Enrico Paniccia - L'evoluzione del Marketing nel Settore Calzaturiero (2000)

Francesca D'ambrosio - Il Distretto Calzaturiero Marchigiano tra crisi e prospettive di relancio: una ricerca etnografica (2004)

Henrique Dias Blois e João Carlos Souza - Cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas: proposta de um modelo para o setor calçadista (2008).

Maria Lucrécia Calandro e Silvia Horst Campos - APL Calçadista Sinos-Paranhana: o segmento de calçados de alto valor agregado (2015).

Shoe Report (2015).

Silvia Maria Guidolin, Ana Cristina Rodrigues Da Costa e Érico Rial Pinto Da Rocha - Indústria Calçadista e Estratégias de Fortalecimento da Competitividade (2010).

### **TESES E DISSERTAÇÕES:**

Mariana Baldi - A imersão social da ação econômica dos atores do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos: uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político (2004).

Claudia Schemes - Pedro Adams Filho: empreendedorismo, indústria calçadista e emancipação de Novo Hamburgo: 1901-1935 (2006).

Silvio Luis de Vasconcellos - Âncoras Históricas na Reconfiguração de Recursos em Estratégias Internacionais (2012).

### **LIVROS:**

L'industria calzaturiera marchigiana. Dalla manifattura alla fabbrica, 1989

O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade: um estudo sobre a competitividade da indústria calçadista sob a ótica da tecnologia, 1995

Traiettorie di Sviluppo delle Imprese Calzaturiere Nel Nuovo Contesto Competitivo, 2012.

WEBSITES:

Abicalçados – <http://www.abicalcados.com.br>

Apex-Brasil – <http://www.apexbrasil.com.br>

Assocalzaturifici - <http://www.assocalzaturifici.it>

Assintecal – <http://www.assintecal.org.br>

Brazilian Footwear – <http://www.brazilianfootwear.com>

Cna Fermo – <http://www.cnafermo.it>

Confindustria Fermo – <http://www.confindustriafermo.it>

Couromora - [www.couromoda.com](http://www.couromoda.com)

E-marketer – <https://www.emarketer.com>

Footwear Components By Brasil - <http://www.fcbybrasil.com>

Instituto By Brasil – <http://institutobybrasil.org.br>

IBTeC – <http://www.ibtec.org.br>

ItaliaShoes – <http://www.italiashoes.com/it/>

Italtrade – <http://www.italtrade.com>

Marche Shoes Group 2016 – <http://www.marcheshoesgroup.com/en>

Osservatorio Sui Distretti – <http://www.osservatoriodistretti.org>

Unioncamere Marche – <http://www.unioncameremarche.it>

Unac – <http://www.unac.it/it>